

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

PELASTUSLAITOSTEN JOHTAMINEN

Vertaileva tutkimus neljän pelastuslaitoksen hallinnosta ja johtamiskäytännöistä

Hallintotiede

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2013

Ohjaaja: Juha Vartola

Ville Mensala

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede
Tekijä:	MENSALA, VILLE
Tutkielman nimi:	Pelastuslaitosten johtaminen – Vertaileva tutkimus neljän pelastuslaitoksen hallinnosta ja johtamiskäytännöistä.
Pro gradu -tutkielma:	131 sivua, 12 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2013
Avainsanat:	Pelastuslaitos, hallinto, organisaatio, johtaminen, henkilöstöjohtaminen

Tutkielmassa tarkastellaan neljän alueellisen pelastuslaitoksen hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen nykytilan toimivuutta ja kehittämistarpeita organisaatioiden henkilöstön kokemana. Vertailevalla tutkimuksella tuotetaan tietoa pelastustoimen sisälle pelastuslaitosten päätöksentekojen ja kehittämisprosessien tueksi, pelastustoimen ja pelastuslaitosten kumppanuusverkoston strategian mukaisena tutkimustoiminnan tuloksina. Vertailemalla erilaisia pelastuslaitosorganisaatioita, voidaan alan yleiseen keskusteluun luoda yhteistoiminnallisia kehittämisnäkökulmia, joissa avoimessa benchmarking -ilmapiirissä opitaan toisilta ja tuodaan parhaita käytäntöjä pelastuslaitosten yhteistyön alustalle, kaikkien hyödynnettäväksi.

Tutkielma on tutkimusstrategialtaan survey -tutkimus, jossa tutkimusmetodologia sisältää sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä ja vertailevan tutkimuksen metodeja. Soveltavan, kartoittavan ja kuvailevan pelastuslaitosten arjen kehittämiseen tähtäävän hallintotieteellisen organisaatiotutkimuksen asetelma korostaa kvantitatiivisuutta empiirisen kyselylomaketutkimuksen tiedonhankinnassa. Kvalitatiivisuuspainotteisuutta liitetään tutkittujen organisaatioiden henkilöiden kokemusten ja kokemuseräisten käsitysten muodostamien tutkimustietojen esiintuomisella.

Suomessa on 22 alueellista pelastuslaitosta. Empiirinen kyselytutkimus toteutettiin neljässä alueellisessa pelastuslaitoksessa, jotka edustavat pelastuslaitosten kumppanuusverkoston verrokkiryhmämittariston mukaisia verrokkiryhmiä. Verrokkiryhmittelyssä pelastuslaitokset on jaettu neljään verrokkiryhmään pelastustoimialueiden asukastiheyden perusteella. Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 321 päätoimista pelastuslaitosten ammattihenkilöä, operatiivisen miehistön, alipäällystön, päällystön, sekä onnettomuuksien ehkäisyn ja hallinto- ja teknisten tukipalveluiden asiantuntijaa.

Tutkimustulokset osoittavat suuntaa antavina verrokkiryhmien kesken enemmän yhtäläisyyksiä, kuin selkeitä eroavaisuuksia henkilöstön arvioinneissa hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen toimivuudessa omissa organisaatioissaan. Henkilöstö odottaa johtamiselta uusia näkökulmia perinteisten toimintamallien kehittämiseksi, yksilöiden asiantuntemuksen hyödyntämistä, avoimuutta, ihmissuhdetaitoja ja selkeitä päätöksiä, yhdenmukaista johtamista. Hallintoprosesseissa asioiden käsittelyn avoimuutta, nopeutta ja joustavuutta tulisi lisätä. Yhteiseksi vahvuusalueeksi koetaan lähiesimiestyön tukea antava rooli ja vuorovaikutuksellinen kommunikointi yksilöiden kanssa. Pelastuslaitosten johtamiskontekstissa on tapahtunut muutos. Muuttunut ja muuttuva ympäristö vaatii pelastuslaitoksissa omaksuttujen toimintatapojen, organisoinnin ja johtamisen näkökulmien tietoisuutta, sekä jäsentynyttä tarkastelua ja todettujen epäkohtien rohkeaa nostamista kehittämisalueiksi.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	4
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	6
2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	6
2.2 Pelastustoimen tutkimus	7
2.3 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaukset	10
3 ORGANISAATIO- JA JOHTAMISTEOREETTINEN TARKASTELU	14
3.1 Käsitteiden määrittelyä	14
3.1.1 Pelastustoimi	14
3.1.2 Pelastuslaitos	15
3.1.3 Hallinto	16
3.1.4 Organisaatio	20
3.1.5 Johtaminen	21
3.1.6 Henkilöstöjohtaminen	26
3.1.7 Hallinnon suhde organisaatioon ja johtamiseen	30
3.2 Pelastuslaitos organisaationa	32
3.3 Hallinto ja johtaminen byrokratiana	36
3.3.1 Byrokratian käsite	36
3.3.2 Max Weberin byrokratiateoria	38
3.3.3 Byrokraattinen hallinta	39
3.4 Tilannejohtaminen	42
3.4.1 Johtamisen tilannesidonnaisuus	42
3.4.2 Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamisen malli	43
3.5 Teoriataustan synteesi – Byrokratiateorian ja tilannejohtamisen mallin ankkuroituminen pelastuslaitoksiin	46
4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	52
4.1 Tutkimuksen konteksti	52
4.1.1 Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto	52
4.1.2 Kohdeorganisaatioina neljä pelastuslaitosta	54
4.2 Tutkimuksen metodologiset valinnat	56
4.2.1 Perusteet tutkimusmenetelmien valinnalle	56
4.2.2 Vertailevan tutkimuksen metodi	58
4.3 Tutkimusaineisto	61
4.3.1 Kyselylomakkeen laadinta	61
4.3.2 Kyselyn toteuttaminen	63
4.4 Tutkimusaineiston analysointi	63
4.4.1 Aineiston analyysimenetelmät	64
4.4.2 Kyselytutkimuksen vastaajaprofiili	67
4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	69
4.5.1 Kyselytutkimuksen luotettavuus	69

4.5.2 Tutkimuksen luotettavuus	74
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	76
5.1 Tutkimuksen tulokset verrokkiryhmittäin	77
5.1.1 Verrokkiryhmä 1.....	77
5.1.2 Verrokkiryhmä 2.....	84
5.1.3 Verrokkiryhmä 3.....	90
5.1.4 Verrokkiryhmä 4.....	96
5.2 Tulosten vertailu	102
5.3 Tulosten yhteenveto	109
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	112
6.1 Empiirinen tarkastelu	113
6.2 Tutkimusprosessin arviointi	123
6.3 Jatkotutkimusehdotuksia	124
LÄHTEET	126
Kirjallisuus	126
Muut lähteet	130
Lait ja asetukset.....	130
Www -sivut.....	131
LIITTEET	132
Liite 1. Tutkimuslupa-anomus	132
Liite 2. Kyselytutkimuksen saate.....	134
Liite 3. Kyselylomake	135
Liite 4. Tutkimuksen tulokset.....	139

1 JOHDANTO

Suomessa pelastustoimen palveluiden tuottamisesta huolehtivat 22 pelastuslaitosta, joiden ylläpidosta vastaavat kullakin pelastustoimen alueella olevat kunnat yhteistoiminnassa. Aikaisemmin kuntien vastuulla olleet pelastustoimen tehtävät siirtyivät vuonna 2004 muodostetuille 22 aluepelastuslaitokselle, jotka perustettiin erilaisilla alueellisilla hallintomalleilla ja organisaatorakenteilla. Pelastustoimen muutos oli käynnistyneen kuntien palvelurakennemuutoksen linjan mukainen. Yhteiskuntamme rakenteita tarkastellaan jälleen. Kuntien kiristynvä talous ja yhteiskunnassa kasvavat haasteet näkyvät monella toimialalla. Organisaatioilta odotetaan yhä tehokkaampaa, tuottavampaa ja vaikuttavampaa toimintaa pienentyvillä resursseilla.

Pelastustoimen organisaatiot ovat merkittäviä julkisia peruspalveluja tuottavia yksiköitä, joilta odotetaan tehokasta ja näkyvää vastetta yhteiskunnan haasteisiin, erilaisiin onnettomuuksiin ja häiriötilanteisiin niin arjessa kuin poikkeusoloissa. Yhteiskunnallinen muutos näkyy myös turvallisuusorganisaatioiden toiminnassa. Pelastustoimen toiminnallisten organisaatioiden, pelastuslaitosten, on jatkuvasti kehitettävä toimintaansa ja palvelukykyään. Kunnat, jotka vastaavat pelastustoimen alueilla pelastuslaitosten ylläpidosta yhteistoiminnassa, odottavat maksuosuuksilleen vastetta. Pelastuslaitosten johtaminen on turvallisuusorganisaation tukipilari, joka luo edellytykset tehokkaalle, henkilöstön sekä alueen kuntalaisten ja toimijoiden tarpeet huomioivalle pelastustoimen palveluiden järjestämiselle.

Korkeatasoinen ja tehokas päätöksenteko- ja hallintokulttuuri on johtamisen perusedellytys. Perinteisen organisaatorakenteen tarkastelusta on siirrytty yhä enemmän johtamisen ja organisoinnin tarkasteluun. Keskeisimmät osa-alueet johtamisen ja organisoinnin tarkastelussa ovat johtaminen, organisaatio ja henkilöstökysymykset. Pelastustoihimuutoksen myötä syntyneet 22 aluepelastuslaitosta aloittivat uuden aikakauden suomalaisessa pelastustoimijärjestelmässä. Pelastustoimen sisällä koettiin suuria muutoksia. Organisaatiot muodostettiin uudelleen. Organisaatioiden yhdistäminen ja uusien organisaatioiden rakentaminen on aina haaste. Pelastuslaitosten kehitystä ja nykytilaan arvioineen pelastusjohtaja Piia Vähäsalon (2009) mukaan pelastuslaitoksia rakennettaessa on ollut samalla myös perusteltua ja erityisen tarpeellistakin kehittää uuden pelastuslaitoksen palveluita ja niitä rakenteita, prosesseja ja resursseja, joiden varaan laadukas ja tehokas palvelutuotanto nojaa. Kuntatalouden yhä kiristytessä on tärkeää jatkaa kehitystyötä niin alueellisesti kuin valtakunnantasollakin. (Vähäsalo 2009, 6.)

Johtaminen nähdään nyky-yhteiskunnan yleisissä keskusteluissa laaja-alaisena ja eettisesti korkeatasoisena ihmisiin vaikuttamisen keinona, jolla vaikutetaan organisaatioiden työelämän laatuun ja tuottavuuteen. Perinteisesti johtamista on tarkasteltu joko asioiden tai ihmisten johtamisen kannalta, mutta johtamista voidaan tarkastella samanaikaisesti asioiden ja ihmisten johtamisen kannalta, sillä tehokkuuden lisääminen ja työelämän laadun parantaminen edellyttävät huomion kiinnittämistä asioiden ja ihmisten johtamiseen samanaikaisesti. Johtamisajattelu on muuttunut yhteiskuntakehityksen myötä. Näyttääkin siltä, että perinteinen jako asioiden ja ihmisten johtamiseen on hämärty-mässä. (Markkula 2011, 15, 59.)

Kokonaisvaltainen toimintaympäristön hallinta, verkostoituminen, sekä yhteistoiminta yhteiskun-nan muiden viranomaisten ja palveluntuottajien välillä nähdään yleisesti moderniksi tavaksi hallita palvelutuotantoa. Näkyykö tämä kehitys pelastuslaitosten hallinnossa ja johtamis- ja toimintakäy-tännöissä? Kokevatko pelastuslaitosten henkilöstö organisaationsa hallinnoinnin ja johtamis- ja toimintakäytäntönsä byrokraattis-hierarkkiseksi viranomaistoiminnaksi, vai moderniksi verkostoi-tuneeksi hallinnaksi? Millä tavoin pelastuslaitokset voisivat saavuttaa päämääränsä parhaiten? Mil-laiset johtamis- ja toimintakäytännöt ovat pelastuslaitosten henkilöstön kokemana toimivimpia?

Henkilöstönäkökulman merkitystä korostetaan nykypäivän muutosherkässä yhteiskuntakehitykses-sä. Hyvinvoiva henkilöstö organisaation voimavarana on yhteinen käsitys ja tahtotila nykypäivän organisaatioissa ja yhteiskuntatieteiden tutkimuksessa. Organisaatioiden henkilöstö on myös mer-kittävä voimavara arvioitaessa organisaation toimintaa. Kasvion (1994) mukaan keskeinen vastuu työelämän muutosten hallintapyrkimysten onnistumisesta tulee olemaan työelämän organisaatioiden toimintaan kohdistuvalla yhteiskuntatieteellisellä tutkimuksella. Yhteiskuntatieteellisen tutkimuk-sen on uskaltauduttava oman ajankohtamme keskeisten rakenteellisten ilmiöiden analysointiin. Työelämän yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen on oltava edelläkävijä uuden roolin omaksumisessa, ja Kasvion mukaan siihen sillä onkin hyvät edellytykset juuri sen vuoksi, että työorganisaatioita ei ole mahdollista tutkia muutoin kuin todellisessa ja toimivassa työyhteisössä, aktiivisessa vuorovai-kutuksessa siinä työskentelevien ihmisten kanssa. (Kasvio 1994, 268.)

On syvennyttävä avoimesti tutkimaan ja analysoimaan organisaatioiden implisiittistä olemusta, ar-vioimaan olemassa olevia hallinnointi- ja johtamis- ja toimintakäytäntöjä kriittisesti, ja uskaltaa nostaa esille koettua ja rationaalisesti todennettuja päätelmiä kehittämisalueiksi. Selvitettäessä laaja-alaisesti henkilöstön kosketuspintaa eri tasoilla ja tehtävissä organisaation sisällä, saadaan arvokasta tietoa organisaation toimivuudesta. Tämä näkökulma on valittu tutkimuksen lähtökohdaksi.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Pro gradu -tutkielmani aiheena on Suomen 22 pelastuslaitoksen hallinnon ja johtamiskäytäntöjen vertaileva tutkimus, jossa johtamisen kokonaisuus jäsentyy yleishallinnon, sekä henkilöstön johtamis- ja toimintakäytäntöjen osakokonaisuuksien tarkasteluista. Lähtökohtana tutkimuksessa on henkilökohtainen kiinnostukseni maamme pelastustoimen toiminnallisten yksiköiden, pelastuslaitosten, hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen nykytilan arviointiin, sekä tulevaisuuden haasteiden kartoittamiseen. *Tutkimuksen tarkoituksena on saada selvyys siihen, mitkä ovat ne johtamisen vaikuttavat tekijät, jotka vaikuttavat pelastustoimen organisaatiossa työskentelemiseen henkilöstön kokemana.* Tavoitteena tutkimuksella on saada vertailevaa tietoa pelastuslaitosten hallinnosta ja johtamis- ja toimintakäytännöistä, sekä niiden koetusta toimivuudesta pelastuslaitosten henkilöstön arvioimana.

Kehitys vaatii nykytilan kriittistä arviointia. Pelastuslaitosten johtamista ei ole aikaisemmin akateemisesti tarkastelu vertailevasti valitusta näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on kerätä informaatiota neljän pelastuslaitoksen hallinnosta ja johtamistoimintojen organisoinnista, verrata pelastuslaitosten johtamis- ja toimintakäytäntöjä, sekä saada tietoa niiden nykytilasta ja tulevaisuuden haasteista. Tutkimuksen tärkeä näkökulma on pelastuslaitosten henkilöstön arviot johtamisen toimivuudesta. Vertailemalla hallintomalleiltaan ja alueellisilta lähtökohdiltaan erilaisia pelastuslaitoksia, voidaan olettaa muodostuvan selkeämmän kokonaiskuvan maamme pelastuslaitosten johtamisen nykytilasta.

Johtamisen ja organisoinnin tutkimuksen keskeinen tavoite on tuottaa ymmärrystä ihmisten ja heidän muodostamiensa erilaisten organisaatiomuotojen toiminnasta ja keskinäisestä vuorovaikutuksesta ajallisessa ja paikallisessa ympäristössään (Turun yliopiston kauppakorkeakoulu 2011, 67). Tutkimukseni lähtökohtana on laaja-alaisen tiedon kerääminen maamme erilaisten pelastuslaitosorganisaatioiden johtamisesta henkilöstön arvioimana. Alueelliset pelastuslaitokset ovat perustettu vuonna 2004. Uusien organisaatioiden toiminta on lähtenyt käyntiin ja muotoutunut alueellisiin tarpeisiin vastaaviksi. Yhteiskunnassamme tapahtuu muutoksia, jotka koskettavat ja haasteellistavat myös pelastuslaitosten toimintaa. Pysyäkseen yhteiskuntakehityksen koheesiovirrassa mukana, tulee pelastustoimessakin jatkuvasti arvioida omien organisaatioiden toimintaa. Yksi tärkeä näkökulma arviointiin on organisaatioiden sisältä tuleva palaute, henkilöstön arviot oman organisaation toiminnan onnistumisesta.

Vertailemalla erilaisia pelastuslaitosorganisaatioita, voidaan alan yleiseen keskusteluun luoda yhteistoiminnallisia kehittämisenäkökulmia, joissa avoimessa benchmarking -ilmapiirissä opitaan toisilta, omat alueelliset erityispiirteet ja -tarpeet huomioiden. Tutkimusaihe on erittäin ajankohtainen vallitsevassa yhteiskuntatilanteessamme, jossa toimintoja arvioidaan kriittisesti, etenkin julkisessa hallinnossa ja palvelutuotannossa. Nykytilan reflektiivinen tarkastelu ja kehittämisalueiden tunnistaminen luovat pohjan pelastuslaitosten kehittymiselle, jossa tärkeimpänä voimavarana ja hyvinvoinnin turvaamisen kohteena ovat henkilöstö, ihmiset. Tärkeää on myös arvioida organisaatioiden onnistumista niiden perustehtävissä, päämäärien saavuttamisessa, joita varten organisaatiot ovat luotuja. Mielenkiinnon kohteeksi nouseekin tutkittavien organisaatioiden henkilöstön työhyvinvoinnin ja perustehtävissä onnistumisen arvioinnin suhde.

Tutkimuksella tuotettua tietoa on tarkoitus hyödyntää pelastustoimen sisällä pelastuslaitosten päätöksenteko- ja kehittämisprosesseissa, pelastuslaitosten kumppanuusverkoston strategian mukaisena tutkimustoiminnan tuloksina. Tutkimuksen työelämän ohjaajana on Suomen Kuntaliiton pelastustoimen kehittämispäällikkö Jussi Rahikainen. Perehtyminen erilaisten pelastuslaitosorganisaatioiden hallintoon ja johtamis- ja toimintakäytäntöihin toimii erinomaisena oppimiskokemuksena henkilökohtaisten valmiuksieni kehittämisessä pelastustoimen päällystövirassa toimimisessa.

2.2 Pelastustoimen tutkimus

Pelastustoimen tutkimus on painottunut niin Suomessa kuin kansainvälisestikin pelastustyön fyysisten edellytysten tutkimukseen, mihin palomiehen tehtävien erityisluonne ja vaatimukset ovat antaneet hyvän kasvualustan. 1990-luvulla tapahtuneen pelastusalan eläkeuudistuksen jälkeen, alan sisäisissä keskusteluissa ja tutkimuksessa esiin on noussut ikääntymisvaikutusten tutkimus. Tämä tutkimusnäkökulma jatkuu edelleen ja tutkimustyötä johtaa Työterveyslaitos tuottaen useita raportteja, joissa on kartoitettu niin fyysisen kuin psyykkistenkin kuormitustekijöiden vaikutusta palomiesten työkuuntoon. (Tolppi 2001, 16.) Tolpin (2001) väitöskirja *Nokiherroista palopäälliköiksi* on tutkimus palopäälliköiden ammattikunnan kehityksestä ja erityisesti nykytilasta professioteoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Tolppi keskittyi tutkimuksessaan palopäällikön työhön, ammatitiraan, koulutukseen ja osaamiseen, ammattietiikkaan, sekä ammatilliseen järjestäytymiseen professioteoreettisen näkökulman ohjatessa toteutetun kyselytutkimuksen teemoitusta. Väitöskirja on ensimmäisiä pelastusalan akateemisia väitöskirjatutkimuksia, joka on tehty hallintotieteellisestä näkökulmasta pelastusalan hallintohenkilökuntaa tutkien.

Niskala (2003) on hallintotieteen pro gradu -tutkielmassaan tutkinut pelastustoimiuudistuksen arviointia hallinnon toimijoiden näkökulmasta. Tutkimuksessa päätehtävä oli ennakolta arvioida saavutetaanko pelastustoimen uudistuksella poliittisen päätöksentekijän uudistukselle asettamat tavoitteet. Pelastustoimiuudistus toteutettiin vuonna 2004, jolloin yksittäisten kuntien järjestämä pelastustoimi siirtyi 22 alueellisen pelastuslaitoksen vastuulle alueiden kuntien yhteistoiminnassa ylläpitämänä. Niskalan yhtenä tutkimustehtävänä oli selvittää tekijöitä, jotka vaikuttivat tulevien pelastustoimen alueiden hallintomallin valintaan.

Pelastustoimen kehitykseen, muutokseen ja pelastustoimen organisointiin 2000 -luvulla tutkimusta on kohdentanut akateemisessa väitöskirjassaan *Palomiehen ammatti työnä ja elämäntapana* Teija Mankkinen (2010). Väitöskirja on laaja läpileikkaus suomalaisten palomiesten työnkuvan ja toimintaympäristön muuttumisesta. Mankkinen on kartoittanut tutkimuksen taustaksi Suomen pelastustoimen kehitystä, keskittyen erityisesti 2000 -luvulla tapahtuneen pelastustoimiuudistuksen vaikutusten kuvaamiseen.

Maamme pelastustoimen alueellistamista ja organisatorista muutosta on tutkittu seurantatutkimuksella. Ensimmäisen vaiheen raportti, jossa tarkasteltiin lähtökohtatilannetta ennen alueelliseen pelastuslaitokseen siirtymistä, valmistui vuonna 2003. Tampereen yliopiston yliopistotutkija Olavi Kallion tutkimuksessa kartoitettiin kunnallisen palo- ja pelastustoimen tilaa vuosina 2000–2001 ennen alueellistamisuudistusta. Seurantatutkimuksen toisen vaiheen raportti keskittyi vuonna 2004 toteutuneen uudistuksen jälkeen saatuihin ensimmäisten vuosien kokemuksiin alueiden, asukkaiden, pelastustoimen yhteistyötahojen ja ennen kaikkea kuntien näkökulmasta. Toisen vaiheen raportti valmistui vuonna 2007 Olavi Kallion ja Pelastusopiston rehtorina toimineen Reijo Tolpin tekemänä. Seurantatutkimuksen viimeisin, kolmannen vaiheen raportti tarkastelee pelastustoimen alueellistamisesta saatuja kokemuksia 2000-luvun viimeisinä vuosina, kun alueellistamisen lähtölaukauksesta on kulunut kahdeksan vuotta. Kolmannen vaiheen tutkimuksen toteutuksesta ovat vastanneet yliopistotutkija Olavi Kallio Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulusta ja rehtori Reijo Tolppi Kemi-Tornion ammattikorkeakoulusta. (Kallio & Tolppi 2012, 3.)

Teknologian tutkimuskeskus VTT on maamme johtava paloturvallisuustekniikan tutkija ja kehittäjä. VTT:n paloturvallisuustekniikka tuottaa elinkeinoelämän ja yhteiskunnan tarpeisiin paloturvallisuuden suunnittelu- ja arviointimenetelmiä, joilla voidaan kuvata tuotteiden ja järjestelmien toimintaa sekä riskejä tulipalotilanteessa. VTT kehittää tulipalon, poistumisen ja sammutuksen simulointia sekä muita työkaluja paloturvallisuuden arviointiin. (Teknologian tutkimuskeskus VTT 2012.)

Pelastustoimen henkilöstöjohtamiseen liittyviä tutkimuksia on tehty useita. Akateemisista tutkimuksista pelastuslaitoksissa tapahtuvaan henkilöjohtamiseen on syventynyt Vähäsalo (1998) hallintotieteellisessä tutkimuksessaan *Puuttuva pala: Ihmisten johtaminen palolaitoksilla*. Jaakkola (2008) on kasvatustieteen pro gradu -tutkielmassaan *Pelastustoimen organisaatiokulttuuri – Mallia Jukolan veljeksiltä?* syventynyt selvittämään pelastustoimen organisaatiokulttuuria ja sen toimintaa. Tutkimus tehtiin osana laajempaa pelastustoimen henkilöstöjohtamisen kehittämiskokonaisuutta, johon organisaatiokulttuurin uskottiin vaikuttavan. Jaakkolan tutkimuksessa käytettiin Edgar H. Scheinin kolmitasoista organisaatiokulttuurimallia teoreettisena lähtökohtana, selvitetessä pelastustoimessa vallitsevan organisaatiokulttuuria sen ymmärtämiseksi, ja mahdolliseksi muuttamiseksi.

Valtion pelastusalan oppilaitoksen Pelastusopiston tutkimusyksikkö vastaa koko pelastustoimen tutkimuksen koordinoinnista Suomessa. Tehtäviin kuuluu analysoida tutkimustarpeita, koota tietoa tutkimuksista seuraamalla ja tekemällä tarvittaessa yhteenvetoja koti- ja ulkomaisista tutkimus- ja kehittämishankkeista sekä tehdä tutkimusta itsenäisesti ja yhteistyössä muiden tutkimuslaitosten kanssa. Pelastusopisto ylläpitää pelastustoimen tutkimusohjelmaa (PETU), jossa voimassaolevan tutkimusohjelman vuodelle 2010–2014 perustana ovat muun muassa Sisäisen turvallisuuden ohjelma, pelastusalan keskeisten toimijoiden strategiat ja näkemykset, kansallisen turvallisuustutkimuksen strategia sekä sisäasiainministeriön ja eri ministeriöiden tutkimusstrategiat. Pelastusopiston tutkimusyksikössä pelastustoimen kehittämisen edellytykseksi nähdään varsin poikkitieteellinen tutkimus. Parhaiten pystytään tällä hetkellä hyödyntämään lähinnä palotutkimuksen piirissä tuotettua tietoa. Haasteena on järjestelmän laajentaminen olemassa olevan pelastustoimen kannalta relevantin tutkimustiedon keräämiseksi myös hallinto-, yhteiskunta- ja käyttäytymistieteiden alueilta. (Pelastusopisto 2011.)

Pelastustoimen sisäiselle tutkimukselle ja arvioinnille on tilausta pelastustoimen kehittämistyössä. Lähtökohtana pelastustoimen kehittämisessä nähdään tarve yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen verkostoitumalla ja luomalla kumppanuuksia. Pelastusopiston tutkimusyksikön mukaan pelastustoimen kokonaisuuteen kohdistuvan tutkimuksen lisäksi tarvitaan myös osa-alueiden tutkimusta eri näkökulmista. Tarkastelua voidaan tehdä lainsäädännön, toimintavolyymien, rahoituksen, henkilöstöresurssien, harrastustoiminnan tai muun vastaavan mukaan. Pelastustoimen järjestelmän ulkoinen toimivuus edellyttää myös sisäistä toimivuutta. Ulkoisen tehokkuuden ohella on kiinnitettävä huomiota myös henkilöstön työkykyyn, työssä jaksamiseen sekä työilmapiiriin. Avainasemassa nähdään olevan henkilöstön työkyvyn, työssä jaksamisen ja työilmapiirin parantamiseen tähtäävän tur-

vallisuusjohtaminen. Se on turvallisuuden kokonaisvaltaista hallintaa sisältäen sekä toimintatapojen ja -menetelmien että ihmisten johtamisen. (Pelastusopisto 2011.)

Pelastuslaitokset edustavat pelastustoimen toimijaorganisaatioita. Johtaminen on edellytysten luomista, jotta organisaatio voi toimia ja toteuttaa sille asetettuja vaatimuksia. Organisaatiot ovat ihmisten yhteenliittymiä jonkin tarkoituksen toteuttamiseksi (Vartola 2009, 13). Pelastuslaitosten johtaminen on ratkaisevassa roolissa tehokkaan toiminnan organisoimisessa haasteisiin, joihin turvallisuusorganisaatioiden on vastattava päivittäin. Organisaatorakenteet ja toimintatavat eivät välttämättä enää toimi niin hyvin kuin kymmenen vuotta sitten, nopeasti muuttuvassa, vaikeasti ennakoitavissa, globaalisti riippuvaisessa maailmassa, jossa yhteiskunnan ongelmat kasvavat ja niihin vastaaminen on ammatillisesti entistä haastavampaa.

Pelastuslaitosten sisäinen tutkimus ja arviointi johtamisen näkökulmasta ovat ajankohtaista, perusteltua, sekä pelastustoimen koordinoitua kehittämistyön strategian mukaista. Pelastuslaitosten organisaatio- ja johtamistutkimus hallintotieteen näkökulmasta tukee erinomaisesti pelastustoimen tutkimustyön kehittämisstrategiaa. Hallintotieteen näkökulma syventyy organisaatioiden kokonaisvaltaisiin rakenteisiin. Hallintotieteellinen näkökulma kohdistuu myös organisaation ja johtamisen ydinilmiöihin: miksi organisaatiot ja johtaminen ovat olemassa sellaisina kuin ovat, miten ne suoriutuvat perustehtävistään ja miten ne voisivat suoriutua paremmin (Virtanen 2011, 364). Millä tavoin organisaatioita hallinnoidaan ja johdetaan, jos halutaan, että asiakkaat, kansalaiset ja organisaation työntekijät ovat tyytyväisiä ja että palvelut ovat laadukkaita (Vartola 2009, 13)? Hallintotieteen vahvuutena nähdään monitieteisyys, omaleimaisuus ja käytännönläheisyys, piirteet, joita pelastustoimen kehittämisen tutkimukselta edellytetään.

2.3 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaukset

Pro gradu -tutkielmani on tutkimusstrategialtaan survey -tutkimus, jossa tutkimusmetodologia sisältää sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä ja vertailevan tutkimuksen metodeja. Empiirisen tiedon hankinnassa korostetaan kvantitatiivista aineistoa, mutta tutkimuksen tausta painottuu laadullisen tutkimuksen alueelle. Tutkimuksen lähtöasetelmaksi on valittu johtamisen vertaileva tutkimus hallintotieteen näkökulmasta, jossa tarkasteltava kokonaisuus jäsentyy pelastuslaitosten hallinnon ja henkilöstön johtamis- ja toimintakäytäntöjen osakokonaisuuksien tarkastelusta. Pelastustoimen ja pelastuslaitosorganisaatioiden akateeminen tutkimus on ollut vähäistä. Pelastuslaitosten johtamista ja hallinnollisia prosesseja ei ole hallintotieteen näkökulmasta kovin paljon

tutkittu. Mielenkiinnon kohteena on se, miten­kä vuonna 2004 perustetuissa alueellisissa pelastuslaitoksissa henkilöstö kokee organisaatioiden johtamisen toimivuuden käytännön työssään ja millaisia tekijöitä johtamisesta nousee esiin mahdollisiksi kehittämishaasteiksi.

Vertailevalla tutkimus­metodilla pyritään löytämään aluekohtaisia eroavaisuuksia ja yhtenäistä tietoa hallintomalleiltaan, organisaatiorakenteiltaan, johtamis- ja toimintakäytännöiltään erilaisista pelastuslaitoksista. Tutkimuksen tiedonintressi painottuu empiirisen tiedon saamiseen. Pelastuslaitosorganisaatioiden hallinnollisten prosessien, sisäisten tapahtumien, kuten päätöksenteon, yleisen, sekä henkilöstön johtamis- ja toimintakäytäntöjen tutkiminen edustavat käytännönläheistä mikronäkökulmaa hallintoon ja organisaatioihin. Hallintotieteellisellä soveltavalla tutkimuksella perustana ovat työelämän organisaatioiden käytännön tavoitteet, hyvän hallinnon, organisoinnin ja johtamisen periaatteiden aikaansaaminen, sekä päätöksenteon ja kehittämisprosessien tukeminen tutkimus­listasta tietoa hyväksi käyttäen.

Tutkittaessa pelastuslaitosten johtamista hallintotieteen näkökulmasta, organisaatio- ja johtamisteoreettiseksi viitekehykseksi on valittu Max Weberin byrokratiateoria, sekä tilannejohtamisteoreettinen Paul Hersey'n ja Kenneth Blanchardin tilannejohtamisen malli. Organisaatio- ja johtamisteoreettiset näkökulmat sidotaan ja perustellaan tutkittavan ilmiöön. Tutkimusongelman osoitetaan asettuvan kontekstiinsa tieteen kentässä. Tutkimuksen tarkoitus operationalisoidaan tutkittavaan muotoon määrittelemällä tutkimuskysymyksiksi seuraavat kaksi kysymystä:

- 1. Millaiseksi pelastuslaitosten henkilöstö arvioi hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen toimivuuden omissa pelastuslaitoksissaan?*
- 2. Mitä johtamisen tekijöitä nousee esille vahvuus- tai kehittämisalueiksi vertailtaessa neljää pelastuslaitosta, ja löytyykö niistä mahdollisesti eroavaisuutta tai yhteneväisyyttä?*

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla selvitetään tutkittavien organisaatioiden henkilöstön arvioita ja käsityksiä pelastuslaitosten hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen toimivuudesta omassa organisaatiossaan yksilökohtaisten kokemusten kautta. Toisen tutkimuskysymyksen avulla tarkoituksenani on selvittää, löytyykö yhteisiä johtamisen tekijöitä, jotka nousevat vahvuus- tai kehittämisalueiksi vertailtaessa pelastuslaitosten henkilöstön arviointeja valituissa neljässä kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen kohteena on määritelty perusjoukko, jonka johtamiseen liittyvät kokemukset muodostavat tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden monimuotoisuus,

tutkimuksen teoriatausta ja metodologiset lähestymistavat toimivat tutkimuksen rajausten perusteluina.

Pelastuslaitokset ovat organisaatorakenteiltaan ja toimintamalleiltaan hierarkkisia. Pelastuslaitosten hallinnossa, operatiivisessa toiminnassa, onnettomuuksien ehkäisytyössä ja teknisissä tukipalveluissa työskentelee pelastustoimialueista riippuen eri ammattinimikkeillä ja vastuualueilla olevia henkilöitä. Operatiiviseen pelastustoimintaa osallistuvan ammattihenkilöstön koulutus- ja pätevyysvaatimukset ovat määritelty pelastuslaissa (379/2011). Operatiiviseen pelastustoimintaan osallistuva henkilöstö muodostuu päällystöstä, alipäällystöstä ja miehistöstä. Hierarkkisessa organisaatiossa johtosuhteet näkyvät määriteltyinä käskysuhteina. Johtamista tapahtuu kaikilla tasoilla, mutta pysyvät käskysuhteet perustuvat henkilön esimiesasemaan organisaation kokoonpanossa tai toimialalla annetuissa säännöksissä.

Operatiivisen päällystön ja alipäällystön vastuisiin ja velvoitteisiin kuuluvat johtamistoiminta johtosuhteissa määritellyillä tasoilla. Miehistö on operatiivisessa pelastustoiminnassa suorittava taso, joka on suoranaisesti hallinnollisten toimintojen, henkilöstöjohtamisen ja operatiivisen pelastustoiminnan johtamisen vaikutuksessa oleva kohderyhmä. Terveystoimintalain (1326/2010) perusteella pelastuslaitokset voivat suorittaa ensihoitopalveluun kuuluvia tehtäviä. Pelastuslaitoksissa, joissa suoritetaan palveluntuottajana ensihoitopalveluun kuuluvia tehtäviä, ensihoidon henkilöstöstä säädetään sosiaali- ja terveysministeriön asetuksessa ensihoitopalvelusta (340/2011) 8 §:ssä. Pelastuslaitosten päätoiminen ensihoitohenkilöstö kuuluu tutkimuksen perusjoukkoon ja tarkasteluun operatiivisena miehistön edustajina.

Pelastuslain (379/2011) 27 §:n mukaan pelastuslaitosten tulee huolehtia pelastustoimelle kuuluvasta ohjauksesta, valistuksesta ja neuvonnasta, jonka tavoitteena on tulipalojen ja muiden onnettomuuksien ehkäiseminen ja varautuminen. Onnettomuuksien ehkäisyssä ja riskienhallinnassa työskentelee pelastusalan ammatillisen tutkinnon suorittaneita miehistön, alipäällystön ja päällystön henkilöitä, sekä soveltuvan koulutuspohjan omaavia asiantuntijoita. Tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvat päätoiminen operatiivinen päällystö, alipäällystö ja miehistö, ensihoitohenkilöstö, sekä onnettomuuksien ehkäisyn asiantuntijat.

Hallintohenkilökunnan professioalueena on hallintojohtaminen ja johtamistoimintojen tukeminen hallintotyöskentelyssä. Hallinnollisia tehtäviä pelastuslaitoksilla hoitavat myös operatiivisessa pelastustoiminnassa ja onnettomuuksien ehkäisytyössä työskentelevä henkilöstö. Pelastuslaitosten yleishallinnon henkilöstö on hallinnollisten toimintojen ja henkilöstöjohtamisen vaikutuksen piirissä.

sä. Hallintohenkilökunta kuuluu tutkimuksen perusjoukkoon. Teknisten tukipalveluiden organisointi ja järjestelyt vaihtelevat pelastuslaitoksittain. Osassa pelastuslaitoksissa tekniset tukipalvelut on organisoitu pelastuslaitokseen virka- ja työsuhteisella henkilöstöllä, osassa palvelut ovat ulkoistettuja. Pelastuslaitosten palveluksessa oleva päätoiminen teknisten tukipalveluiden asiantuntijahenkilöstö kuuluu tutkimuksen perusjoukkoon.

Pelastuslaitoskohtaisesti organisaatorakenteet, toimintojen vastuualueet, henkilöstön ammatinimikkeet, sekä osittain henkilöstön koulutus- ja pätevyysvaatimukset vaihtelevat. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan ja puhutaan kokonaisuuden hallitsemiseksi pelastusalan ammatillisen tutkinnon suorittaneista ja terveydenhuollon *päätoimisesta* ammattihenkilöstöstä; operatiivisesta *miehistöstä, alipäällystöstä ja päällystöstä*. Operatiivisen henkilöstön lisäksi tarkasteluun kuuluvat onnettomuuksien ehkäisyn, hallintopalveluiden ja teknisten tukipalveluiden *asiantuntijat* työntekijä-tasosta esimiehiin ja johtoon, jotka muodostavat tutkimuksen perusjoukon. Tutkimuksen tarkastelusta rajataan pois pelastuslaitosten toimenpidepalkkainen, vapaaehtoinen ja ulkoistettujen palveluiden henkilöstö.

3 ORGANISAATIO- JA JOHTAMISTEOREETTINEN TARKASTELU

3.1 Käsitteiden määrittelyä

Pro gradu -tutkielmani keskeisenä mielenkiinnon kohteena on pelastuslaitosten johtaminen hallinnon ja henkilöstön johtamis- ja toimintakäytäntöjen näkökulmista tarkasteltuna. Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden toimialan erityisyys ja substanssi yhteiskunnan peruspalveluiden joukossa perustelevat keskittymisen pelastustoimeen liittyvien käsitteiden määrittelyyn. Lähemmin tarkasteltavat käsitteet ovat pelastustoimi ja pelastuslaitokset, hallinto, organisaatio, johtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Hallintotieteellinen organisaatio- ja johtamisteoreettinen tarkastelu nousevat myös tutkimukseni keskiöön. Organisaatio- ja johtamisteoriat, byrokratiateoria ja tilanneteoreettinen tilannejohtamisen malli, sitovat tarkasteltavat käsitteet tieteelliseen kontekstiin, avaavat pelastuslaitosorganisaatioiden toimintaympäristöä ja luovat pohjan ajattelunvälineenä tarkastella pelastuslaitosten johtamista analyyttisesti.

3.1.1 Pelastustoimi

Suomessa valtioneuvosto ohjaa pelastustointia hallitusohjelmaan sisältyvien tavoitteiden ja valtioneuvoston hyväksymien periaatepäätösten avulla.

Sisäasiainministeriö johtaa, ohjaa ja valvoo pelastustointia ja sen palvelujen saatavuutta ja tasoa, huolehtii pelastustoimen valtakunnallisista valmisteluista ja järjestelyistä, yhteen sovittaa eri ministeriöiden ja toimialojen toimintaa pelastustoimessa ja sen kehittämisessä, sekä huolehtii muista sisäasiainministeriölle laissa säädetyistä tehtävistä (Pelastuslaki 379/2011). Sisäasiainministeriön tehtävänä valtioneuvoston asetuksen pelastustoimesta (407/2011) 4 §:n mukaan on sen lisäksi mitä pelastuslaissa säädetään huolehtia:

1. pelastustoimen yleisestä kehittämisestä ja valtakunnallisesta strategisesta suunnittelusta;
2. pelastustoiminnan valtakunnallisen johtamisvalmiuden ylläpitämisestä;
3. pelastustoimen valtakunnallisesta suunnittelusta poikkeusolojen ja muiden häiriötilanteiden varalta sekä muusta toimialan varautumisesta;

4. varautumisesta pelastuslain 38 §:ssä tarkoitetun avun antamiseen ulkomaille sekä avun vastaanottamiseen ulkomailta;
5. pelastuslain 97 §:ssä tarkoitetun erityiskaluston hankkimisesta ja toiminnan rahoittamisesta.

Aluehallintovirasto (AVI) valvoo pelastustointa, sekä pelastustoimen palvelujen saatavuutta ja tasoa toimialueellaan. Aluehallintovirasto tukee lisäksi sisäasiainministeriötä, sekä huolehtii muista aluehallintovirastolle säädetyistä pelastustoimen tehtävistä. (Pelastuslaki 379/2011.) Aluehallintoviraston tehtävänä valtioneuvoston asetuksen pelastustoimesta (407/2011) 5 §:n mukaan on sen lisäksi mitä pelastuslaissa säädetään:

1. huolehtia pelastustoimen palvelujen saatavuuden ja tason raportoinnista sisäasiainministeriölle;
2. avustaa sisäasiainministeriötä pelastustoiminnan johtamisessa tarvittavan tiedon hankinnassa ja tilannekuvan ylläpitämisessä;
3. osallistua pelastuslaitosten ja pelastustoimeen osallistuvien muiden tahojen yhteistoimintaa edistävien suuronnettomuusharjoitusten suunnitteluun ja järjestämiseen;
4. edistää eri tahojen yhteistoimintaa pelastustoimessa toimialueellaan.

Valtion pelastusviranomaisia ovat sisäasiainministeriön pelastusylijohtaja ja hänen määräämänsä sisäasiainministeriön ja aluehallintoviraston virkamiehet (Pelastuslaki 379/2011).

Kunnat vastaavat pelastustoimesta yhteistoiminnassa pelastustoimen alueilla (*alueen pelastustoimi*). Valtioneuvosto päättää maan jakamisesta pelastustoimen alueisiin ja vahvistetun aluejaon muuttamisesta. Pelastustoimen alueeseen kuuluvilla kunnilla tulee olla sopimus pelastustoimen järjestämisestä. (Pelastuslaki 379/2011.)

3.1.2 Pelastuslaitos

Pelastustoimen tehtävien hoitamista varten alueen pelastustoimella tulee olla *pelastuslaitos*. Alueen pelastustoimi voi käyttää pelastustoiminnassa apunaan vapaaehtoista palokuntaa, laitospalokuntaa, teollisuuspalokuntaa, sotilaspalokuntaa (*sopimuspalokunnat*) tai muuta pelastusalalla toimivaa yh-

teisöä sen mukaan kuin niiden kanssa sovitaan. (Pelastuslaki 379/2011). Pelastuslaki määrittelee alueen pelastuslaitoksen tehtävät.

Pelastuslain (379/2011) 27§:n mukaan pelastuslaitoksen tulee huolehtia alueellaan:

1. pelastustoimelle kuuluvasta ohjauksesta, valistuksesta ja neuvonnasta, jonka tavoitteena on tulipalojen ja muiden onnettomuuksien ehkäiseminen ja varautuminen onnettomuuksien torjuntaan sekä asianmukainen toiminta onnettomuus- ja vaaratilanteissa ja onnettomuuksien seurausten rajoittamisessa;
2. pelastustoimen valvontatehtävistä;
3. väestön varoittamisesta vaara- ja onnettomuustilanteessa sekä siihen tarvittavasta hälytysjärjestelmästä;
4. pelastustoimintaan kuuluvista tehtävistä.

Edellä säädetyn lisäksi pelastuslaitos:

1. voi suorittaa ensihoitopalveluun kuuluvia tehtäviä, jos ensihoitopalvelun järjestämisestä yhteistoiminnassa alueen pelastustoimen ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymän kesken on sovittu terveydenhuoltolain (1326/2010) 39 §:n 2 momentin perusteella;
2. tukee pelastustoimen alueeseen kuuluvan kunnan valmiussuunnittelua, jos siitä on kunnan kanssa sovittu;
3. huolehtii öljyntorjunnasta ja muistakin muussa laissa alueen pelastustoimelle säädettyistä tehtävistä.

3.1.3 Hallinto

Hallinto on yksi hallintotieteen tärkeimmistä käsitteistä. Salmisen (2004) mukaan hallinnon käsite viittaa tiettyyn toimintaan ja järjestykseen. Hallinto on osa yhteiskuntaa ja ihmisten järjestäytynyttä toimintaa yhteiskunnassa ja valtiossa. Sen avulla pyritään saamaan asiat tehdyksi. Hallinto on sekä organisaatioiden toimintaa että ihmisten toimintaa organisaatioissa. (Salminen 2004, 11.) Hallinto nähdään universaalina ja historiallisena ilmiönä. Tuomikorven (2005) mukaan historiallisesta näkökulmasta tarkasteltuna hallinnonomaista toimintaa eli suunnittelua, toiminnan organisointia, johtamista ja arviointia on ollut ihmiskunnassa siitä lähtien, kun ihmiset ovat alkaneet kokea tarvetta

muodostaa pysyviä yhteisöjä, joissa toiminen on edellyttänyt organisoitumista. Tavoitteena yhteisöjen muodostamisessa on alkuun ollut suojautuminen ympäristöstä tulevia ulkoisia uhkia vastaan. Ihmisillä oli tarve sulautua yhteisöiksi varmistaakseen elämän perustarpeet, ruuan tuotannon ja saannin. Yhteisöjen kasvaessa hallinnollisten ominaisuuksien merkitys lisääntyi ihmisten keskuudessa. Yhteisöt alkoivat organisoitua ja syntyivät erilaisia alkeellisia organisaatorakenteita. (Tuomikorpi 2005, 5.)

Tuomikorpi (emt.) nostaa esille Dunsiren (1973) ajatukset, jonka mukaan varhaisimmissa muodoissaan hallinto (administration) on tarkoittanut puhdasta ja yksinkertaista palvelua ja auttamista, tai vaihtoehtoisesti pelkkää ohjaamista ja johtamista ilman ajatusta palvelemisesta tai auttamisesta. Hallintokäsitteellä on ollut tietyn tarkoituksen tai lopputuloksen edellyttämän toiminnan täytännönpanon johtamisen ja ohjaamisen merkitys. Hallintokäsite on Dunsiren mukaan ymmärretty tarkoittavan myös vallanpitäjän luotettua edustajaa, joka ohjaa, panee täytäntöön ja ajaa jonkun muun kuin itsensä asiaa tai etua. Hallinnon voidaan katsoa edustaneen ikään kuin valtion auktorisoimaa palvelua kansalaisilleen. (Tuomikorpi 2005, 6.)

Hallinnollisen toiminnan oikeutus syntyi ihmisten keskuudesta. Vakaista ja ennustettavista ympäristöistä, yhteisöistä, muodostui keskeinen asema johtajuudelle, jolloin jo varhaisessa vaiheessa ihmisten toiminnassa alkoi ilmentyä hallinnollisen toiminnan ominaisuuksia. Raadscheldersin (1998) mukaan tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi organisoitumisen hierarkkinen rakenne, hallinnollisen toiminnan legitimitetin perusteet, kansalaisten asemaan ja osallistumiseen liittyvät tekijät ja hallinnoimisen alueelliset ja toiminnalliset jakoperusteet. Historiallisen kehityksen myötä hallinnon käsitteeseen on olennaisena osana liittynyt julkinen valta; hallitsija, valtio ja kunnat. (Raadschelders 1998, 9–10.)

Heady (2001) määrittelee hallintoa toiminnan olemuksesta käsin. Hallinto on hänen mukaansa tarkoituksellista toimintaa, jolla on tietoinen pyrkimys ja päämäärä. Edelleen hallinto on yhteistoiminnallista ja inhimillistä yritystä saavuttaa jokin päämäärä tai tavoitteet, jonka toiminnassa mukana olevat ovat hyväksyneet ja ovat siihen sitoutuneet. Hallintoa ovat myös kaikki ne keinot, joiden avulla ennalta asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Hallinnollista toimintaa on aina tilanteessa, jossa hallinnon välttämättömät edellytykset toteutuvat; eli ihmiset tekevät keskenään yhteistyötä jonkin sellaisen asian tai tehtävän suorittamiseksi, joka on arvioitu yhteisen ponnistuksen arvoiseksi. (Heady 2001, 2.)

Tarkasteltaessa hallinnon käsitettä hallintotieteellisestä näkökulmasta, Salmisen (2005) mukaan hallinnon toiminnallista luonnetta voidaan kuvata laajasti. Hallinto muodostuu niistä toiminnoista, jotka tulevat tarpeellisiksi tietyn toiminnan edellyttäessä useiden ihmisten yhteistoimintaa. Hallinto on organisoituneen toiminnan koordinoitua päätösten toimeenpanemiseksi. Hallinto liittyy erilaisien hyödykkeiden, sekä palvelujen organisointiin, joita ovat ihmisten ohjaamiseen ja johtamiseen kuuluvat tehtävät sekä palvelujen tuottamiseen ja allokointiin kuuluvat toimet. (Salminen 2005, 13.) Vartolan (2006) näkemys hallinnon luonteesta tukee yhteistoiminnan korostamista. Vartolan mukaan hallinnossa on pitkälti kyse yhteistoiminnan organisoimisesta jonkin sellaisen päämäärän saavuttamiseksi, jota kukaan yksinään ei voi saavuttaa. Herbert A. Simon (1947) on Vartolan mukaan tiivistänyt hallinnon perusluonteen jo aikoinaan toteamalla, että hallinnossa on kyse siitä, että asiat saadaan tehdyiksi. (Vartola 2006, 8.)

Vartolan (emt.) mukaan organisaatioiden ydinprosessi on hallinto. Hallinto on perusolemukseltaan päätöksentekoa. Organisaatiot ovat muokkautuneet päätöksentekoprosessien mukaisesti. Organisaatioissa on aina horisontaalisen työnjaon lisäksi vertikaalinen työnjako, joka jakaa oikeudet ja velvollisuudet tehdä päätöksiä. Tämä näkyy Vartolan mukaan siten, että mitä ”ylemmäksi” siirrytään organisaatiossa, sitä enemmän kaikki työ koostuu päätöksenteosta. Organisaatioiden päätöksentekoprosessit sisältävät päätöstarpeen selvittämisprosesseja, päätösvaihtoehtojen suunnitteluprosesseja, sekä itse valintaprosesseja. (Vartola 2006, 175.)

Hallintoa koskevassa teoreettisessa ajattelussa klassisen hallintoteorian tärkeys korostuu hallintotieteen lähestymistavassa. Vartolan (emt.) mukaan hallintofunktioiden klassinen jaottelu kehittyi Henri Fayolin (1841–1925) ajatuksista. Fayolin ajattelussa keskeistä oli näkemys hallinnon samankaltaisuudesta kaikenlaisissa organisaatioissa. Kaikissa organisaatioissa täytyy huolehtia teknisistä, kaupallisista, finanssi-, turvallisuus-, laskenta-, ja hallinnollisista toiminnoista. Hallinnolliset funktiot nousevat organisaatioiden koossapysymisen ja menestymisen avaintekijöiksi, joita Fayolin mukaan ovat viisi elementtiä: suunnittelu, organisointi, johtaminen, koordinaatio ja kontrolli. Vartola näkee Fayolin ideat hallinnosta pysyviksi osiksi hallintoa koskevaa teoreettista ajattelua, ansiaina ovat olleet muun muassa se, että Fayol täsmensi merkittävästi hallinnon käsitteistöä ja kehitti suhteellisen pysyviksi osoittautuneet eettisesti hyvän hallinnon ja johtamisen periaatteet. (Vartola 2006, 134–135.)

Hallintotieteen lähestymistavassa hallintoa koskevan käsitteen määrittelyssä, klassinen hallinnollinen koulukunta edustaa Fayolin seuraajineen organisaatiokoulukuntia, jotka toimivat edelleen relevantteina näkökulmien avaajina julkisen toiminnan johtamiseen (Salminen 2004, 19). Gulickin ja

Urwick (1937) jatkoivat hallinnon määrittelyä iskusanaksi kehittyneellä kirjainyhdistelmällä POSDCORB. Gulickin ja Urwicken POSDCORB -määritelmän mukaisesti kyse on seuraavista hallinnon organisointia koskevista asioista: Planning (suunnittelu), Organizing (organisointi), Staffing (rekrytointi), Directing (johtaminen), Coordinating (koordinointi) ja Reporting (raportointi). Gulickin ja Urwicken luettelo on muodostunut jo klassiseksi määritelmäksi hallinnosta. Fayolin, Gulickin ja Urwicken analyyseja pidetäänkin kestävinä, hallintohistoriallisesti relevanteimpina teoreettisina välineinä määrittelyssä siitä, mitä hallinto perusluonteeltaan on. (Salminen 2004, 27–28; 2005, 12; Vartola 2006, 135–136.)

Klassisten hallinnon organisaatiokoulukuntien, oppisuuntien, merkitys näkyy hallintotieteellisessä keskustelussa nykypäivänäkin. Salmisen (2005; 2011) mukaan hallinnon luonteeseen on jo klassisissa hallinnon koulukuntien ajattelussa ymmärretty kuuluvaksi kysymys hallinnon yhteistoiminnasta. Klassisten organisaatiokoulukuntien, mikrokoulukuntien, käytännönläheiset työt pyrkivät kuvailemaan organisaation ja johtamisen periaatteita, funktioita ja johtamista. Keskiöön nostettiin organisoinnin kysymykset. Yhteiskuntakehitys on tuonut mukanaan hallintotieteelliseen keskusteluun uusia kysymyksiä. Hallintokäsitteen ja modernin hallinnon kannalta yksi tärkeimmistä on responsiivisuuden määrite, hallinnon kyky ottaa huomioon nopeasti ja kattavasti kansalaisten sille asettamat vaateet. (Salminen 2005, 13–14; 2011, 311.)

Tuomikorven (2005, 12) mukaan nykyään hallinnon yhteydessä käytetään usein lähikäsitettä hallinta, joka tulee englanninkielisestä sanasta governance. Hallinnan käsitteellä halutaan laajentaa hallinnon ulottumista laajemmin yhteiskunnassa. Heurun (2003) mukaan hallintakäsitteeseen on sisällytetty julkisen toiminnan verkostot, kehittämistehtävät, toimintojen koordinointi, kumppanuudet, kansalaisten määräämisoikeuksien laajentuminen ja hallinnon tuotantoroolissa tapahtuvat muutokset. Hallinnon katsotaan muuttuneen hierarkkisesta organisaatiosta erilaisissa suhdetoimintaverkoissa toimivaksi järjestelmäksi, joka kehittää yhteiskuntaa erilaisten aktiivisten sidosryhmien kanssa. (Heuru 2003, 152.) Siitä erilaisten menettelytapojen muodostamasta kokonaisuudesta, joilla uusiin haasteisiin pyritään vastaamaan, käytetään yleisesti nimitystä hallinta (Karppi & Sinervo 2009, 7). Hallinnan käsitettä lähestytään tarkemmin organisaatioteoreettisessa tarkastelussa byrokratian näkökulmasta.

Virtasen (2011) mukaan tavanomainen tapa nähdä hallinto on tarkastella sitä toisaalta yhteiskuntai tai valtiotasoisena ilmiönä, toisaalta organisaatiotasoisena ilmiönä. Tutkijan tulee tehdä valinta siitä kontekstista, jossa hallintoa ilmiönä tarkastellaan. Tutkielmassani keskityn tarkastelemaan hallintoa organisaatiotasolla. Virtasen näkemyksen mukaan hallinnon käsite kaipaa täsmentämistä, jos sitä

halutaan pitää tieteellisenä ja teoreettisena käsitteenä, josta on apua ilmiöiden kategorisoinnissa ja selittämisessä. Koska käsitteet eivät yksin määrity vaan ovat suhteessa toisiin käsitteisiin, on Virtasen mukaan valittava jokin tai joitakin rinnakkaiskäsitteitä, joihin nähden hallinto määrittyy. (Virtanen 2011, 332.) Rinnakkaiskäsitteenä tutkielmani teoreettisessa viitekehyksessä tarkastelen organisaation ja johtamisen käsitteitä. Tutkimuksen empiirisen aineiston analyysissä tarkastelen hallintoa erilaisissa organisaatioissa, sekä johtamis- ja toimintakäytäntöjen ympäristöissä.

3.1.4 Organisaatio

Organisaation käsitteestä on runsaasti yleisesti hyväksyttyjä muotoja. Kuten Vartola (2009) organisaation käsitettä selventää, ymmärrämme organisaatioiksi muun muassa yritykset, yhtymät, laitokset, virastot, kunnat, järjestöt ja yhdistykset. Organisaatioita on kaikkialla. Me kaikki olemme mukana erilaisissa organisaatioissa. Elämme organisaatioiden maailmassa. (Vartola 2009, 13.) Salmisen (2005) mukaan yleinen määritelmä organisaatiolle saadaan seuraavan tiivistyksen kautta: ”*Organisaatio määritellään sosiaaliseksi yksiköksi tai ihmisryhmäksi, joka varta vasten määrätietoisesti rakennetaan ja jatkuvasti uudelleenrakennetaan erityyppisiin päämääriin ja tavoitteisiin pyrkimiseksi.*” Tämä näkyy Salmisen mukaan esimerkiksi käsitellessämme jotakin virastoa tai yritystä organisaationa. Organisaatiokäsitteen moninaisuus tulee esille käsityksissämme ja käsitteen käytössä. Virasto tai yritys on sinällään organisaatio (yhteistoimintajärjestelmä), virastolla tai yrityksellä on organisaatio (työnjako- ja toimivaltarakenne), sekä virasto tai yritys toimii organisaationa (sovitun järjestelmän puitteissa). (Salminen 2005, 16.)

Organisaatiokäsite määritellään monin eri tavoin. Jotkut määritelmät korostavat organisaatioiden rakenteita, toiset vuorovaikutusten verkostoa, sekä jotkut organisaation ja toimintaympäristön välisiä suhteita. Salmisen (2005, 17) mukaan muun muassa Scott (1987) on laajasti analysoinut organisaatiokäsitteen moniulottuneisuutta. Scottin mukaan organisaatio muodostuu elementeistä ja peruspiirteistä, joita ovat:

- 1) sosiaalinen rakenne, josta voidaan erottaa arvot, normit ja rooliodotukset normatiivisena rakenteena,
- 2) organisaation osallistujat eli yksilöt,
- 3) tavoitteet, jotka kuvaavat organisaation haluamia ja toivomia päämääriä
- 4) teknologia, mikä sisältää sekä hallinnon tekniset apuvälineet että erilaiset organisatoriset innovaatiot,

5) organisaation ympäristö.

Argyriksen (1990, 123) mukaan organisaation kolme ydintoimintaa ovat tavoitteiden saavuttaminen, sisäisen olemassaolon ylläpitäminen ja sopeutuminen ulkoiseen ympäristöön. Tuomikorven (2005) mukaan klassisen hallinnollisen koulukunnan keskeinen edustaja Henri Fayolin (1950) näkee organisaation toiminnat ryhminä ja luokkina, joissa työnjako on oleellinen osa organisaation toiminnan perustaa. Fayol jakaa organisaation perustoiminnot taloudellisiin, kaupallisiin, teknisiin, laskentatoimen-, turvallisuus- ja hallintotoimintoihin. (Tuomikorpi 2005, 170–171.)

Organisaatio on moniulotteinen käsite ja organisaatiotarkastelua voidaan tehdä monesta eri näkökulmasta, sekä erilaisiin ominaisuuksiin keskittyen. Organisaatioista voidaan tutkia rakenteita, muuttosta, organisaatioiden kulttuuria ja identiteettiä, vallan ja mekanismien olemassaoloa, sekä vaikutusta. Tutkielmassani keskiössä on organisaation hallintotoiminnot, johtaminen erilaisissa konteksteissa. Organisaatio yhtenä tutkielmani pääkäsitteenä määritetään ja sidotaan rinnakkaiskäsitteisiin, osoitetaan yhdeksi tärkeäksi tutkimukseni tieteellisen ja teoreettisen pohjan osatekijäksi.

3.1.5 Johtaminen

Hallintotieteen professori Ari Salminen (2004) lähestyy johtamisen käsitettä avaamalla johtamista tarkoittavaa verbiä. Salmisen mukaan latinan kielessä johtamista tarkoittava verbi 'dirigo' juontuu kantasana 'directus', joka tarkoittaa suoraa, yksinkertaista ja teeskentelemätöntä. Verbillä on useita suomennoksia: suoristaa, suunnata, kääntää, ohjata, kohdistaa, tähdätä, järjestää jonkin mukaan, johtaa. Suomen kielessä verbi 'johtaa' on yhtä kuin käskää, komentaa jotakin joukkoa, ohjata jonkin ryhmän toimintaa, olla päällikkönä, esimiehenä, johtajana. (Salminen 2004, 13–14.)

Johtamiskäsitettä on määritelty monin eri tavoin. Ei ole pystytty muodostamaan yhtenäistä käsitystä siitä, mitä johtaminen on. Käsitys johtamisesta ja johtamiskäytännöt on muuttunut sitä mukaa, kuin organisaatioiden olosuhteet ja niiden toimintaympäristö on muuttunut. Eri tieteenaloilla on omat näkemyksensä johtamisesta. Juutin (2009) mukaan johtaminen onkin kyennyt runsaasta ja hyvin erilaisista näkökulmista sisältävästä tutkimustoiminnasta huolimatta säilyttämään ainakin osan mystisestä luonteestaan. Vaikka johtamisen syvintä olemusta ei ole kyetty vangitsemaan tieteellisten mallien sisälle, on runsaan tutkimustoiminnan myötä opittu paljon johtamisesta. Johtamisen ja johtamistutkimuksen monimuotoisuus tiivistyy Juutin näkemykseen erilaisista johtamispuheista. Johtamistutkimuksen suuntaukset ovat lähes säännönmukaisesti alkaneet innolla, mutta päättäneet ristik-

käisiin tuloksiin, jonka jälkeen on jouduttu etsimään uusia lähestymistapoja. Juutin mukaan tällainen erilaisten johtamispuheiden ristikkäisyys kuvaa hyvin nykyistäkin tilannetta. (Juuti 2009, 97–98.)

Lönnqvistin (2002, 6) mukaan johtamisen tarkoituksena on varmistaa organisaation perustehtävän mukaisen toiminnan toteutuminen. Johtaminen pitää sisällään kaikki ne tekijät, joilla organisaatiota sopeutetaan toimintaympäristön muuttumiseen. Johtajuus liittyy keskeisesti hallinnon käsitteeseen eli siihen, kuka hallitsee organisaation toimintaa, ja miten hän hallintovaltaa käyttää. Erityisesti julkisen toiminnan johtaminen on vaikuttamista, vallankäyttöä ja päätöksentekoa. Johtaminen on myös yhteisen tavoite- ja arvoperustan aktiivista luomista organisaatiolle ja jatkuvaa työtä yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Salminen 2002, 103; 2004, 14.) Heiskasen (2002, 231) mukaan johtaminen pitää yllä henkilöstön työmoraalia, valmentaa ja motivoi, tavoitteena henkilöstön kyky ja halu edetä asetettuihin tavoitteisiin. Tämän näkökulman perusteella johtajan on oltava kiinnostunut sekä tehtävästä että ihmisten välisistä suhteista (Hersey & Blanchard 1990, 83).

Johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa johtamisen kenttä jaettiin aiemmin asioiden (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Karpin ja Sinervon (2009) mukaan tämä on herättänyt eräitä syvällisempiä keskusteluita tehdyistä johtamisen käsitteiden jakolinjoista. Management mielletään tällaisessa jaottelussa asiajohtamiseksi, muodoiltaan teknokraattiseksi ja kylmäkiskoisesti kaikkiin niihin asioihin suhtautuvaksi, jotka hämärtävät konkreettisesti ja asiaperustaisesti määritellyn tehtävän suorittamista. Leadership nähdään korostetusti ihmisten johtamiseksi, prosessiksi, jossa tehtävän menestyksekkäs suorittaminen edellyttää tekemisestä vastaavien henkilöiden motivoimista toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Karppi & Sinervo 2009, 8.)

Asioiden johtamisen, management -ajattelun, katsotaan Markkulan (2011) mukaan yleisemmin tarkoittavan suunnittelua, organisointia, budjetointia, kontrollointia ja päätöksentekoa. Ihmisten johtamisen (leadership) katsotaan yleisimmin tarkoittavan ihmisten tukemista, visioiden luomista ja toteuttamista yhdessä toisten ihmisten kanssa. Johtamisen määrittelyssä esiintyvät ongelmat johtuvat Markkulan mukaan pääosin siitä, että management- ja leadership -johtaminen on pyritty pitämään erillään. (Markkula 2011, 57.) Nykyään johtamisen kenttä nähdään laajempänä kokonaisuutena, jossa näitä kahta elementtiä ei voi erottaa toisistaan. Vuori (2007, 20) tuo esille näkökulman, jonka mukaan johtamisen jaottelu ihmisten ja asioiden johtamisen välillä ei kuvasta todellisuutta, sillä johtaminen on harvoin selkeästi jakautunut näille työalueille. Hänen mukaansa johtajuus sisältää johtamista ja johtaminen johtajuutta.

Markkulan (2011) esittämä johtamisajattelun integraatio kuvastaa perinteisen johtamisajattelun sidonnaisuutta historialliseen yhteiskuntakehitykseen ja eri näkökulmien painotukseen tieteen tekijöiden piirissä. Markkulan mukaan johtamisajattelun muuttuminen näyttää noudattavan seuraavaa järjestystä: 1) asioiden johtaminen, 2) asioiden ja ihmisten johtaminen, 3) ihmisten ja asioiden johtaminen, 4) itseään johtavien ihmisten johtaminen ja 5) ihmisten johtaminen. (Markkula 2011, 59.) Johtamisajattelun ja -tutkimuksen historia ja kehittyminen on ollut monipuolista, vallitseviin yhteiskuntakehityksiin ja konteksteihin sidonnaista teoreettista, sekä konkreettista tieteellistä työtä. Erialaisten johtamisnäkemysten ja tutkimusnäkökulmien avulla voidaan luoda vahvaa teoreettista viitekehystä johtamisesta. Tutkielmani lähtökohtana on pelastuslaitosten johtamisen tarkastelu henkilöstön subjektiivisesti arvioidessa johtamis- ja toimintakäytäntöjä. Johtamisteoreettisen ajattelun syvällisempi tarkastelu luo tälle tutkimukselle vahvempaa teoreettista perustaa. Johtamisajattelun ja -tutkimuksen historiaa, sekä yleisiä kehityssuuntausten näkökulmia on syytä tarkastella tiivistetysti laajemmin.

Juutin (2009) mukaan johtamistutkimuksen alkuvaiheet painottuivat erilaisiin piirreteorioihin. Empiirinen johtamistaidollinen tutkimus käynnistyi johtajan ominaisuuksien tarkastelulla. Johtamistutkimuksen alkutaipaleella tutkimuksissa pyrittiin vertailemaan johtajien ja alaisten välisiä synnynäisiä ominaisuuksia. Juutin mukaan ensin ajateltiin, ettei johtajaksi voi oppia, että johtajan ominaisuudet peritään. Perinnäisyysoletukset eivät tuoneet toivottuja vastauksia, joten niistä luovuttiin. Tutkimustoiminta kohdistettiin ajatukseen siitä, että mikäli johtajan ominaisuudet eivät ole synnynäisiä, ne voivat olla opittuja. Vuosikymmenten ja lukuisten johtajan ominaisuuksien tutkimuksella ei ollut löydettävissä selkeää selitystä johtamisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Tutkimuksissa oli joitakin yhdenmukaisuuksia, mutta Juutin mukaan piirreteoreettisen viitekehyksen voidaan yleisesti ottaen katsoa epäonnistuneen. (Juuti 2009, 98.)

Johtamistutkimus eteni piirreteorioiden jälkeen johtajan käyttäytymisen tutkimiseen. Käyttäytymiseen liittyvissä teorioissa pyrittiin tarkastelemaan pääosin sitä, mitä johtajat tekevät. Tarkasteluissa painottuivat johtajan roolit, arvot ja asenteet sekä hänen käyttämänsä viestintätavat. Johtajan käyttäytymiseen liittyviä tutkimuksia tehtiin runsaasti, Whiten ja Lippitin Iowan yliopistossa tekemiä tutkimuksia pidetään tutkimustavan klassikkoina. Kokeet suoritettiin 1930 -luvun lopulla (White & Lippitt, 1960). Yleisesti voidaan katsoa myös käyttäytymisteorioiden epäonnistuneen selkeissä johtamisen ja johtajuuden selityspyrkimyksissään. Juutin (2009) mukaan tutkijat päättelivät, että kun sekä piirreteoriat ja käyttäytymistä painottavat teoriat olivat epäonnistuneet, tutkimusten lähestymistapa oli ollut liian yksinkertainen. Johtamisajattelun ja -tutkimuksen huomio käännettiin johta-

misen ja ympäristöolosuhteiden välisiin, tilannepainotteisiin ehdollisiin (kontingentteihin) suhteisiin. (Juuti 2009, 99–100.)

Tilannepainotteisessa tarkastelussa tutkijat näkivät, että johtaminen on monimutkainen sosiaalinen prosessi. Johtamistyylien ja tilanteen ominaisuudet vaikuttavat kokonaisuuteen, jossa johtajan vuorovaikutussuhteet muihin ihmisiin työskentelyn aikana ratkaisevat johtamisen onnistumisen. Washingtonin yliopiston professori Fred E. Fiedler (1967) kiteytti nämä näkökulmat johtamisen kontingenssimalliksi. 1970 -luvulla Hersey ja Blanchard (1972) kehittivät kontingenssiteoreettisista johtamisen näkemyksistä tilannejohtamisen mallin, jossa katsottiin, että johtamiseen vaikuttavat sekä esimiehen tehtäväkeskeiset toiminnot että ihmissuhdesuuntautuneet toiminnot. Erilaiset tilan- neteoriat olivat pitkään johtamisteorioiden valtavirtana, mutta ne eivät ole kyenneet selittämään johtamisen onnistumista tai epäonnistumista tehokkaammin kuin piirreteoriat tai käyttäytymisteoriat aikoinaan. (Juuti 2009, 100–101.)

Johtamisen tutkiminen jatkui kuitenkin massiivisena. Yksinkertaisten teoreettisten mallien avulla ei saatu selkeitä selittäviä vastauksia. Johtamiseen liittyvät laaja-alaisemmat tekijät pyrittiin ottamaan huomioon, ja Juutin (emt.) mukaan erilaisilla integroivilla, yhdistetyillä malleilla selittää johtamisen onnistumista tai epäonnistumista. Johtamisajattelun ja -tutkimuksen positivistisen tieteen traditioon kuuluvat teoriat näkemyksineen alkoivat saada kuitenkin yhä lisääntyvää kritiikkiä. Ymmärtävän ja tulkitsevan näkökulman mukaan tutkijoiden olisi pyrittävä selvittämään yhteiskunnan sosiaalisten tosiasioiden merkityssisällöt johtamiselle. (Juuti 2009, 100–102.)

Johtamisajattelussa ja -tutkimuksessa on 1980 -luvulta lähtien syntynyt ymmärtävän tutkimusperin- teen piiriin luettavia näkökulmia. Juuti (emt.) mainitsee näistä näkökulmista esimerkiksi niin sano- tun transformaalisen johtamisnäemyksen, jossa huomiota on kiinnitetty merkityssisältöjä synnyt- täviin prosesseihin yhteisöissä, symbolisiin funktioihin. Johtamisen symbolisen toiminnan havain- nointi vaikutti voimakkaasti kulttuurinäkökulman nousemiseen johtamistutkimuksessa 1980 - luvulla. Kulttuurinäkökulman mukaan johtaminen perustuu vuorovaikutukselle, jossa ihmisten eri- laiset kokemukselliset mielikuvat, näkökannat todellisuudesta, kilpailevat keskenään. Alaisten vuo- rovaikutuksen tuloksena tuotetun todellisuuden tulee johtajan kyetä jäsentämään järkevällä tavalla. Juutin mukaan Smircich ja Morgan (1982) esittivätkin, että johtajan haasteena on luoda sellaisia merkityssisältöjä, joiden kautta ihmiset suuntautuvat tiettyjen päämäärien saavuttamiseen. Kulttuu- rinäkökulman mukaiset merkityssisällöt prosesseissa, kuten symbolit, myytit, kieli ja tarinat ovat muokkaavia ja merkittäviä johtamiseen liittyviä kulttuurisia tuotteita. (Juuti 2009, 102–103.)

Johtamistutkimuksen kehittyemisessä 1990 -luvulta lähtien ovat vaikuttaneet poststrukturalistiset näkökulmat, joissa diskurssi, dekonstruktio, narratiivisuus ja mielikuvat ovat keskeisiä käsitteitä. Kriittisyys strukturalismiin, rakennettujen sosiaalisten ja kulttuuristen merkitysten korostamiseen, ohjaa jälkistrukturalistisia näkökulmia. Sosiaalisten ja kulttuuristen merkitysten tutkimus on aina subjektiivista ja tulkinnallista. Juuti (emt.) viittaa muun muassa Barryn ja Hazen (1996) tulkintaan siitä, että johtamisen näkökulmat syntyvät subjektiivisissa mielikuvissa ja elävät vain arkisissa moniäänisissä vuorovaikutuksissa. Poststrukturalistisesta näkökulmasta johtamisesta tulee johtamispuhetta, joka voi pyrkiä muiden tuotteiden tavoin valtaamaan markkinoita väittämällä omaavansa muita parempia näkökulmia. (Juuti 2009, 105.)

Johtamistutkimus jatkuu edelleen aktiivisena liiketoiminnan ja organisaatiotutkimuksen alueilla. Johtamiseen liittyviä tutkimussuuntauksia ja niistä saatu oppeja tutkitaan myös retrospektiivisesti, johtaminen monimutkaisena ja moniselitteisenä käsitteenä, teorioina ja käytännön konkretiana tarjoaa mahdollisuuden oppia menneisyydestä. Juppo (2011) esittää hallintotieteen väitöskirjassaan, että 1980-luvun alkupuolelta lähtien johtajuutta on alettu tarkastella laajemmin niin sanotuilla integroivilla johtajuusmalleilla, joissa on yhdistetty piirre-, johtamistyyli- ja tilanneteoreettisia näkemyksiä toisiinsa sekä asetettu eri tekijät siihen sosiaaliseen ympäristöön, jossa johtajuus tapahtuu. Organisaation ja kontekstin merkitystä korostetaan johtamisen tarkastelussa. Johtamistoiminnassa nähdään olevan yhteisiä elementtejä, vaikka konteksti muuttuu. (Juppo 2011, 46.) Tutkielmassani tarkastelen lähemmin tilanneteoreettista näkemystä, tilannejohtamisen mallia pelastuslaitosten toimintakontekstissa.

Johtaminen ja johtamistutkimus ovat osoittaneet monipuolisuutensa. Johtaminen nähdään erilaisten organisaatioteorioiden, yhteiskunnallisten tilanteiden ja yhteyksien, kontekstien, näkökulmasta erilaisilla. Organisaatiot muuttuvat yhteiskunnassa. Yhteiskunnan prosessien monimutkaistuessa myös hallinto, johtaminen ja esimiestyö organisaatioissa mutkistuvat (Salminen 2004, 14). On tehtävä valintoja johtamisen ja johtamistutkimuksen näkökulmien tarkastelussa. Tässä tutkimuksessa tarkastelen johtamiskäsitystä hallintotieteen kysymyksenä, julkisen johtamisen erityispiirteiden näkökulmasta, jota pelastuslaitokset edustavat. Organisaatio- ja johtamisteoreettisena perustana toimivat Weberin byrokratiateoria, sekä Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamisen malli, joiden avulla voidaan pelastuslaitosorganisaatioita analyttisesti tutkia, sitoen, perustellen ja osoittaen tutkimusongelman, sekä tutkittavan ilmiön asettuvan tieteelliseen kontekstiinsa hallintotieteen näkökulmasta tarkasteltuna.

3.1.6 Henkilöstöjohtaminen

Johtaminen käsitteenä ja määritelmänä on monipuolinen, näkökulmariippuvainen haastava kokonaisuus, jonka tutkimuksella on pitkät ja yhä jatkuvat perinteet. Tarkasteltaessa johtamiskysymyksiä organisaatiotutkimuksissa, ulottuvat ne yhä laajemmin henkilöstöresursseihin. Ihmiset tuovat organisaation hallinnon ja johtamisen tarkasteluun inhimillisen ulottuvuuden. Humanistinen näkökulma liittyy johtamisen tarkasteluun. Edellä tarkastelin johtamisen käsitettä. Ihmisten johtaminen, leadership, ja asioiden johtaminen, management, nähdään erilaisina näkökulmina johtamiseen, mutta myös toisiaan tukevinä ja täydentävinä johtamisen kokonaisuutta hahmottavana määrittelynä. Helsilä (2009) tuokin esiin tämän käsitteellisen näkökulman: ”*Suomenkielessä leadership ja management ovat saman käsitteen (johtaminen) alla, vaikka saatetaankin puhua erikseen ihmisten ja asioiden johtamisesta.*” Helsilä viittaaakin Marquardtin (2003) luonnehdintaan suomen kielen termistä, joka yhdistää molemmat johtamisen puolet. Marquardt piti jopa suomalaisten etuna, että yhdellä sanalla hallitaan koko johtamisen kenttä. (Helsilä 2009, 13.) Salojärveä (2009, 23) mukaillen, henkilöstöjohtaminen on organisaation johtamisen alue, joka on aina ja väistämättä ollut läsnä työpaikoillamme. Työpaikkoja ei ole ilman ihmisiä. Henkilöstöjohtamisen (personnel management) käsitteen, historian ja kehittymisen tiivistetty tarkastelu onkin perusteltua tutkimukseni tutkimusongelman, sekä tutkielman kokonaisuuden kannalta.

Viitalan (2002) mukaan henkilöstöjohtamisen teoriaa tai selkeää yhtä sitä selittävää tieteenalaa ei ole olemassa. Laaja-alainen johtamista käsittelevä kirjallisuus tarjoaa enemmän malleja ilmiön ymmärtämiseen kuin varsinaista teoriaa. Viitala tarkentaa, että näin on etenkin, jos kriteerinä pidetään sitä, että teoria on käsitteellisesti jäsentynyt ja empiirisesti koeteltu ajatusrakennelma. Käytettyjen mallien katsotaan sisältävän enemmän uskomuksia, näkemyksiä ja toiveita, monen eri tieteenalan teorioista ja malleista tuotettua hajanaisia tarkasteluja. Samalla henkilöstöjohtaminen nousee keskiöön, jossa tarkastelu on monipuolista, eri tieteenaloja yhdistävää yhteistä intressiä. (Viitala 2002, 20.)

Henkilöstöjohtamisen kehityskulkua historiallisesti tarkasteltuna, henkilöstökysymysten nähtiin olleen pitkälle 1950 -luvulle yrityksissä joko sosiaalista tai rekrytointi- ja koulutusasioita työsuhdeasioilla täydennettyinä. Henkilöstöhallinnosta, henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstöpolitiikasta alettiin puhua vasta 1960 -luvulla ja erityisesti 1970 -luvulla. (Helsilä 2009, 14.) Salminen (2004) tuo esille henkilöstöjohtamisen historiatäyteisyyden ja globaalisuuden viitaten Harmonin ja Mayerin (1986) henkilöstöjohtamisen taustalla vaikuttavien teorioiden tarkasteluun. Harmon ja Mayer käsittelivät laajasti muun muassa A. Maslowin, C. Argyriksen ja W. Bennisin tunnettuja

teoreettisia lähtökohtia ja tutkimustuloksia. Salmisen mukaan Roethlisberger ja Dickson esittivät jo 1940 -luvun lopussa kaksi ehtoa hyvälle henkilöstöhallinnolle: johdon avoin henkilöstöön liittyvien asioiden käsittely ja johdon sitoutuminen henkilöstötilanteiden jatkuvaan prosessointiin yksilö- ja ryhmätasolla, jatkuvaan oppimiseen omasta organisaatiostaan. (Salminen 2004, 87–88.)

Yksilön korostaminen organisaatioissa, yksilön sisäinen motivaatio, itsensä toteuttaminen, persoonallisuuden kasvu, sitoutuminen organisaatioon, yksilön vastuun tiedostaminen ja osallistuva johtajuus nähdään modernin organisaatiohumanismin sisällöllisinä painotuksina. Yksilön kehittymiseen organisaatiossa kiinnitti Salmisen (2004) mukaan McGregor (1960) esitellessään tunnetun X- ja Y-teoriansa organisaatioista. Henkilöstön johtamisen ajattelussa ja tutkimuksessa kehittyi ihmissuhdeteorian edustajien näkökulma, joka Salmisen viitatessa Bennisiin (1992), sekä Harmoniin ja Mayeriin (1986), korosti organisaatiodemokratian merkitystä, vapaata kommunikaatiota ja konsensuseseen luottamista konfliktien ratkaisukeinoina. (Salminen 2004, 88–89.)

Henkilöstön johtamiseen painottuvat tutkimukset keskittyivät amerikkalaisperäisesti yksilön mahdollisuuksien näkökulman tarkasteluun organisaatioissa. Humanistisuutta organisaatioissa korostettiin, ja organisaatioiden tuottavuutta pyrittiin maksimoimaan yksilön mahdollisuuksien kautta, johtamisen palvellessa tätä funktiota (emt., 89). Salojärven (2009) mukaan 1960 -luvulla alkanut ajanjakso korosti henkilöstön kohtelua ja huolenpitoa. Salojärvi nimittääkin sitä ”sosiaalisen henkilöstötoimen aikakaudeksi”. (Salojärvi 2009, 23–24.) Yksi henkilöstöjohtamisen kirjallisuuden vahva vaikuttaja on Rensis Likert, joka hahmotteli 1960 -luvulla organisaatioiden keskeisten piirteiden ulottuvuuksia. Viitalan (2002) mukaan Likert on määritellyt organisaatioiden kahdeksan keskeistä ominaisuutta, joiden perusteella organisaatioiden kehitystä ja tilaa on mahdollista arvioida. Likertin erittelemät piirteet ovat samalla yksi mahdollinen tapa hahmottaa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. (Viitala 2002, 23.)

Salojärvi (2009) kuvaa 1970 -luvun kehitystä henkilöstön johtamisen historiassa ”henkilöstöhallinnon aikakaudeksi”. Organisaatiotutkimuksissa esiin nostetut havaitut ominaisuudet alkoivat vakiintua johtamistoiminnassa käsityksinä niistä prosesseista, jotka tuolloin ajateltiin kuuluvan henkilöstöhallinnon piiriin. Yleisesti ottaen henkilöstöhallintoon sisältyivät ainakin rekrytointi-, palkkaus-, työsuhte- ja sosiaaliasiat. 1980 -luvulla alkoi kehittyä suuntaus, joka painotti kehittämisen roolia henkilöstöasioissa. Salojärven mukaan samoihin aikoihin alettiin puhua myös henkilöstövoimavarojen kokonaisvaltaisesta johtamisesta henkilöstöhallinnon sijaan. Johtamiseen syntyivät käsitteet HRM (human resource management), henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuus ja HRD (human resource development), henkilöstövoimavarojen kehittäminen. Henkilöstönkehittäminen

nähtiin arvokkaana ja henkilöstöasioiden hoitamiseen hakeutui yhä enemmän käyttäytymistieteilijöitä. Tämä aikakausi jatkui pitkälle 1990 -luvulle ja Salojärven mukaan voidaan puhua ”henkilöstön ja osaamisen kehittämisen suuntauksesta”. Erilaiset organisaation kehittämisen OD -teoriat (organization development) vaikuttivat vahvasti ajan henkilöstöjohtamisen muovautumiseen. (Salojärvi 2009, 24.)

Henkilöstöjohtamisen roolia alettiin Salojärven (emt.) mukaan myöhemmin 1990 -luvulla tarkastella hieman laajemmasta näkökulmasta. Tarkasteluihin tuli mukaan liikkeenjohdollinen tai strateginen näkökulma. Taustansa kehitykselle antoivat 1990 -luvulla jalansijaa saaneet resurssiperustaiset näkemykset (Barney, 1991) ja ydinkyvykkyysteoriat (Hamel & Prahalad, 1994), joihin Salojärvi viittaa. Nämä näkemykset korostivat henkilöstön ja osaamisen roolia organisaation strategisena kilpailutekijänä. Syntyi käsite SHRM (strategic human resource management) eli strateginen henkilöstöjohtaminen. (Salojärvi 2009, 24–25.)

Henkilöstöjohtamista ja sen tutkimusta tutkinut Sädevirta (2004) tiivistää henkilöstöjohtamisen olemuksen nykypäivän työorganisaatioiden tutkimuksen joukossa. Sädevirtaa mukaillen, on olemassa melko vakiintunut työelämän tutkimuksen sektori, jossa tutkitaan työelämän inhimillisiä voimavaroja ja ihmisasioita. Se yhdistää piiriinsä kaiken työorganisaatiossa ihmisasioiden käsitteilyssä ja hallinnassa tarvittavan työelämäntutkimuksellisen tiedon tuotannon. Siihen kuuluvat ihmisten rekrytointia, valintaa, esimiestyötä, kehittämistä, palkitsemista ja arviointia koskevat tutkimusalueet. Siihen kuuluvat työsuojelututkimus, työterveyden tutkimus, työkykyä ylläpitävää toimintaa koskeva tutkimus, työssäjaksamista ja ikääntymistä koskeva tutkimus. Sädevirran mukaan siihen kuuluvat myös organisaatiomuutoksen, organisaatiokulttuurin, johtamiskäytäntöjen, organisaatiooppimisen ja tietämyksen johtamisen tutkiminen. Tämän tutkimusalueen nimi oli ennen vanhaan henkilöstöjohtamisen tutkimus (personnel management research). Nykyään tutkimusalaan viitataan kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa kirjainlyhenteellä SHRM, strategic human resources management. (Sädevirta 2004, 3.)

Henkilöstöjohtaminen nykypäivänä nähdään muun johtamisen tavoin tavoitteiden asettamiseksi, toiminnan ohjaukseksi ja organisoinniksi sekä sellaisten päätösten tekemiseksi, joissa huomioidaan sekä ajankohtainen tilanne että käsitys tulevaisuuden tarpeista. Korppoon (2009) mukaan ihmisten johtamisessa ollaan aina tekemisissä faktojen ja näkyvän toiminnan ohella myös ihmisten mielikuvien, toiveiden, pelkojen ja haaveiden kanssa. Henkilöstöjohtamisen toimijoiden haasteena nähdäänkin hallinnollisten toimintatapojen, liikeyrityksissä liiketoiminnan ymmärryksen ja strategisen ajattelun lisäksi psykologista ymmärrystä. (Korppoo 2009, 77.) Henkilöstöjohtaminen on Sädevir-

ran (2004) mukaan toimintaa, joka kohdistuu ihmisiin työelämässä. Henkilöstöjohtamista suoritetaan, koska työorganisaatioissa työskentelee ihmisiä. Organisaatiotieteissä henkilöstöjohtamisen tapahtumatasona pidetään työorganisaatiota, valtiota, kuntaa, yritystä tai muuta työpaikkaa. (Sädevirta 2004, 2.)

Henkilöstöjohtamista käsittelevissä teoksissa ja artikkeleissa kokonaisuutta jäsennetään siihen kuuluvien prosessien ja osa-alueiden kautta. Sisällöllisesti henkilöstöjohtaminen on perinteisesti jaettu kolmeen pääalueeseen: johtajuus (leadership), työelämän suhteiden hoitaminen (industrial relations, IR) ja henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM). Henkilöstöjohtamisen päätehtävät voidaan jakaa neljään alueeseen: operatiiviseen eli päivittäiseen toimintaan, perushenkilöstöprosesseihin, vuorovaikutukseen ihmisten kanssa ja strategiseen henkilöstöjohtamiseen. (Viitala 2002, 15; 2009, 12.) Storeyn (2001) näkemyksen mukaan henkilöstöjohtaminen on yläkäsite, joka ilmaisee lähestymistapoja ihmisten johtamiseen. Henkilöstöjohtamisessa pyritään organisaation menestymiseen korkeasti sitoutuneen ja kyvykkään henkilöstön strategisella kehittämisellä erilaisia kulttuurisia, rakenteellisia ja henkilökohtaisia tekniikoita käyttäen. (Storey 2001, 5.)

Viitalan (2009) mukaan henkilöstöjohtaminen sisältää kaikki ne toiminnot, joilla varmistetaan, että organisaatiossa on toiminnan ja tavoitteiden edellyttämä, osaamiseltaan ja määrältään riittävä, hyvinvoiva ja työhönsä sitoutunut henkilöstö. Henkilöstöjohtamisen käytännön osa-alueita ovat henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suoritusten seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen sekä päivittäisjohtaminen. Toiminnan tueksi ja välineiksi henkilöstöjohtamisessa tarvitaan kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä, toimintamalleja ja selkeitä pelisääntöjä. (Viitala 2009, 20–22.)

Edellä tiivistetysti esitetty henkilöstöjohtamisen käsitteen, -ajattelun ja tutkimuksen historiallinen kehitys, sekä nykypäivän käytännöt osoittavat henkilöstöjohtamisen erityisyyden ja monimuotoisuuden ilmiönä työorganisaatioissa. Henkilöstöjohtamisen suurena haasteena nähdään johtamisen ja esimiestyön kehittäminen organisaatioissa niin, että sen avulla saavutetaan sekä hyviä tuloksia että korkeatasoista työhyvinvointia. Juutin (2009) näkemyksen mukaan henkilöstöjohtamisen toimijoiden on tunnettava hyvin sekä organisaatiokonteksti, jossa johtaminen tapahtuu että erilaiset johtamisnäkemykset. Organisaatiokontekstin voi oppia tuntemaan vain työskentelemällä tietyssä organisaatiossa ja olemalla avoin kaikelle sille, mitä organisaatiossa tapahtuu. (Juuti 2009, 113.)

Tutkielmani empiirissä tutkimuksessa selvitan pelastuslaitosten henkilöstön kokemuksia henkilöstöjohtamisen toimintakäytäntöjen toimivuudesta työorganisaatioissaan henkilöstön subjektiivisten näkemysten perusteella. Henkilöstöjohtamisen tiedonintressi painottuu laajasti henkilöstöjohtamisen käsitteen substanssisisältöihin kohdeorganisaatioiden päivittäisissä johtamis- ja toimintakäytännöissä.

3.1.7 Hallinnon suhde organisaatioon ja johtamiseen

Pro gradu -tutkielmani lähtökohtana on neljän pelastuslaitoksen hallinnon ja henkilöstöprosessien johtamis- ja toimintakäytäntöjen vertaileva tutkimus organisaatioiden henkilöstön arvioimana. Tutkimukseni pääkäsitteiden määrittely yhdessä organisaatio- ja johtamisteoreettisen tarkastelun kanssa sitovat tutkittavat ilmiöt ja tutkimusongelman tieteelliseen kontekstiin, sekä auttavat ymmärtämään ja tarkastelemaan pelastuslaitosten johtamista analyttisesti niiden toimintaympäristön kontekstissa. Pro gradu -tutkielmani on hallintotieteen näkökulmasta lähestyvä organisaatiotutkimus, jossa hallinnon universalisuus nousee keskiöön. Tutkimuksessani keskityn kohdeorganisaatioiden hallinnollisten perusteiden kuvaamiseen henkilöstön subjektiivisten arviointien perusteella, rakenteiden, prosessien ja henkilöstönäkökulmien lähtökohdista. Jotta tutkimuksen pääkäsitteitä voidaan pitää tieteellisinä ja teoreettisina, on niitä tarkasteltava rinnakkaiskäsitteinä niiden määrittelemiseksi. Seuraavassa tarkastelen hallinnon suhdetta organisaatioon ja johtamiseen.

Hallinnon, organisaation ja johtamisen käsitteisiin keskittyminen on organisaatiotutkimuksessa hallintotieteellinen lähestymistapa. Virtasen (2011) mukaan hallinnon suhde organisaatioon ja johtamiseen liittyy organisaation ja johtamisen käsitteiden eroihin. Hallinto muodostuu käsitteenä laaja-alaiseksi tarkasteltaessa hallinnon asemaa organisaatioissa ja johtamisessa. Samalla organisaation ja johtamisen käsitteet täsmentyvät, sekä rinnakkaiskäsitteinä analysoitaessa muodostavat tieteellisen ja teoreettisen kokonaisnäkökulman tarkasteltavaan ilmiöön. (Virtanen 2011, 351.)

Organisaatio on Virtasen (emt.) mukaan helpointa ymmärtää rakenteeksi, pysäytetyksi tilaksi, johtaminen taas prosessiksi, liikkeeksi. Organisaatiosta puhutaan järjestelminä, johtamista vaihteittain etenemisenä. Johtamista kuvastaa Virtasen mukaan sen perinteinen jako suunnitteluun, organisointiin, koordinointiin ja valvontaan. Motivointi kattaa johtamisen vaiheet ja korostaa johtajuutta, ihmissuhdepainotuksen merkitystä johtamisen käsitteessä. Virtanen löytää myös poikkeuksia. Johtamisjärjestelmä eivät ole hänen mukaansa prosessi-ilmaisu, vaan se viittaa organisaation päätöksen-

tekoon ja toimivaltajakoon, organisaation rakenteeseen. Johtamisen perinteisen jakaminen johtajuuteen (leadership) tuo selvästi esille yksilöiden toteuttaman ja ihmisiin kohdistuvan, kun johtaminen (management) tuo esiin organisaatiokontekstin. (Virtanen 2011, 351.)

Tutkimuksessani tarkastelen työelämän organisaatioita, pelastuslaitoksia, niiden sisäisiä hallinnollisia prosesseja johtamis- ja toimintakäytäntöineen henkilöstön omien subjektiivisten näkemysten arvioimana. Organisaation ja johtamisen käsitteiden ero täsmentyykin Virtasen (emt.) mukaan niiden erilaisessa suhteessa työhön. Organisaation käsite sisältää laaja-alaisesti työtoimintaan liittyviä funktionaalisia ja normijärjestelmällisiä käsitteitä, kun taas johtaminen viittaa vain johtajan toimintaan taikka johtamisfunktioon. Johtaminen tulee ymmärtää Virtasen mukaan johtajien suhteena työntekijöihin, mutta johtamisen käsitteeseen ei sisälly työntekijän tuotannollisen työn tekeminen. (Virtanen 2011, 352.)

Organisaation ja johtamisen välillä on Virtasen (emt.) mukaan myös se ero, että organisaatio on yksikköjen muodostama rakenne, johtaminen taas nähdään ihmisten muodostamana suhdeverkkona. Rinnakkaiskäsitteiden tarkastelu ei tuo esiin vain niiden eroja, vaan osoittavat myös niiden yhteenliittymisen ja muokkaavat näin tarkasteltavan ilmiön laaja-alaisemmaksi tieteelliseksi ja teoreettiseksi tarkasteluksi valitussa tutkimuskohteessa. Virtanen havainnollistaa, että organisaatio voidaan myös käsittää toisiinsa nähden koordinoitusti toimivien prosessien yhdistelmänä, tuoden johtamista kuvaavan liikkeen ja vaihteellisuuden organisaatiokäsitykseen. Johtamisen suhdeverkkoa voidaan kuvata myös pysyvänä rakenneilmaisuna. Tästä seuraa Virtasen mukaan johtopäätös, että organisaatiota ja johtamista voidaan tarkastella sekä rakenteen että prosessin näkökulmasta. (Virtanen 2011, 352.)

Hallinnon, organisaation ja johtamisen käsitteiden riippuvuussuhteita voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Edellä esitettyjen argumenttien perusteella tutkimukseni pääkäsitteiden osoitetaan olevan tieteellisiä ja teoreettisia käsitteitä, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä voidaan kategorisoida ja selittää. Organisaation ja johtamisen käsitteeseen sisältyy hallinnollisten tekojen tekeminen. Organisaatio- ja johtamiskonteksti osoittavat hallinnon riippuvuuden rakenteista, prosesseista ja kohdentumisesta ihmisiin. Hallinnon rakenteellinen olomuoto on olla osa organisaatiota, ja hallinnon prosessuaalinen olomuoto on olla osa johtamista. Hallinto kytkeytyy organisaation inhimillisiin toimintoihin johtamisen kautta. (Virtanen 2011, 353.)

3.2 Pelastuslaitos organisaationa

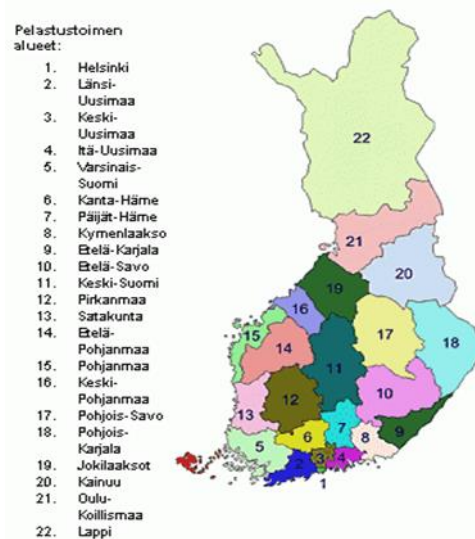
Tämän tutkimuksen tutkimuskonteksti keskittyy pelastuslaitosorganisaatioiden tutkimiseen. Tutkielmani teoreettisen viitekehyksen aikaisemmassa osiossa käsitelin maamme pelastustoimen järjestelmää ja organisointia pelastustoimen ja pelastuslaitoksen käsitteiden määrittelyssä. Ymmärtääksemme implisiittisesti pelastuslaitosorganisaation toimintaa, on syytä tarkastella tutkimuksen organisaatiokontekstia syvällisemmin. Seuraavassa käyn läpi pelastuslaitosten erilaisia perusorganisaatorakenteita, toimintaa ja toiminnan perusteita, sekä henkilöstöresursseja. Esitän tiivistetysti millä tavoin pelastuslaitoksia hallinnoidaan ja johdetaan. Tutkimuksen teoreettisen viitekehityksessä tuon jäljempänä esiin teorian byrokratiasta ja tilannejohtamisen mallin, organisaatio- ja johtamisteoreettiset näkökulmat, jotka sidotaan ja perustellaan tutkittavaan ilmiöön tieteellisen kontekstin osoittamiseksi tutkielman teoriataustan yhteenvedossa. Empiirisen tutkimuksen toteuttamisessa tarkastelen tutkimuksen kohdeorganisaatioita yksityiskohtaisemmin ja perustelen tutkimuskontekstin valinnan.

Vuonna 2004 perustetut alueelliset pelastuslaitokset ovat hallintomalleiltaan ja organisaatorakenteiltaan varsin erilaisia. Yksittäisten kuntien ylläpitämien palokuntien muodostuessa 22 alueelliseksi pelastuslaitokseksi, hallintomalliltaan lähtökohtina käytännössä olivat kuntalain (365/1995) mukaiset kuntayhtymämalli ja sopimuskuntamalli, jossa sopimus- eli keskuskunta ottaa hoitaakseen pääasialliset toiminnot. Niskala (2003) arvioi tutkimuksessaan toteutettavan pelastustoimiuudistuksen vaikutuksia hallinnontoimijoiden näkökulmasta. Yhtenä tutkimustehtävänä oli selvittää tekijöitä, jotka vaikuttivat tulevien pelastustoimen alueiden hallintomallin valintaan. Niskalan (2003, 6) selvityksen mukaan käytännössä, näkökulmasta riippuen, voitiin erottaa viisi jopa kuusi eri hallintomallia, joista kolme eniten käytettyä olivat kuntayhtymä, keskuskuntamalli ja liikelaitosmalli.

Pelastustoimen alueellistamista ja organisatorista muutosta tutkineiden Tampereen yliopiston yliopistotutkija Olavi Kallion ja Pelastusopiston rehtorina toimineen, nykyisin Kemi-Tornion ammatikorkeakoulun rehtorin, Reijo Tolpin (2012) seurantatutkimuksen kolmannen vaiheen raportin mukaan, tällä hetkellä 22 pelastuslaitoksesta kahdessa hallintomalli on osa maakuntaliiton toimintaa ja 20 keskuskuntamalli erilaisin hallinnollisin variaatioin. Ahvenanmaalla pelastustoimi on poikkeusolojen väestönsuojelua lukuun ottamatta järjestetty maakunnan omalla lainsäädännöllä. (Kallio & Tolppi 2012, 13.)

Pelastustoimialueet (kuvio 1) ovat maantieteellisesti, asukasluvultaan ja alueellisilta infrastruktuureiltaan eroavia, alueellisten resurssien ja tarpeiden mukaan rakennettuja. Pelastuslaitosten toimin-

nan yhteisenä tekijänä ovat lakisääteiset tehtävät, joita hoitaakseen alueen kunnat yhteistoiminnassa ylläpitävät pelastuslaitosta alueellaan. Jokaisella alueella toimii oma pelastuslaitos, jonka hallintomallista ja kustannustenjaosta alueen kunnat yhdessä päättävät. Pelastuslaitosten organisaatorakenteet, toimintojen johtaminen ja organisointi, henkilöstömäärä, viranhaltijoiden ja työsopimussuhteiden nimikkeet ja toimintaympäristö ovat pelastuslaitoksittain erilaisia. Lähtökohdat ja tarpeet alueellisten pelastuslaitosten muodostamisessa olivat erilaisia. Laki pelastustoimen alueiden muodostamisesta (1214/2001) muokkasi alueellisten pelastuslaitosten syntymistä. Nyt kumotun lain 1§:n tarkoitus ilmaisi selkeästi kuntien palvelurakennemuutoksen tahtotilan myös pelastustoimea koskevaksi: ”Lain tarkoituksena on tehostaa pelastustoimen voimavarojen käyttöä sekä parantaa palvelujen saatavuutta ja laatua.” (Laki pelastustoimen alueiden muodostamisesta 1214/2001.)



KUVIO 1. Pelastustoimen alueet (Sisäasiainministeriön pelastusosasto 2012).

Palvelutasopäätös on lakisääteinen alueen pelastustoimen järjestämisen peruste. Palvelutasopäätös on ratkaisevassa asemassa arvioitaessa pelastustoimen tasoa ja pelastustoimesta aiheutuvien kustannusten muodostumista. Tämän vuoksi on tärkeää, että päätös valmistellaan yhteistyössä alueen kuntien kanssa. Pelastuslain (379/2011) 28§:n mukaan pelastustoimen palvelutason tulee vastata paikallisia tarpeita ja onnettomuusuhkia. Palvelutasoa määriteltäessä on otettava huomioon myös toiminta poikkeusoloissa. Pelastuslaitokselle säädetyt tehtävät on suunniteltava ja toteutettava siten, että ne voidaan hoitaa mahdollisimman tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla ja että onnettomuus- ja vaaratilanteissa tarvittavat toimenpiteet voidaan suorittaa viivytyksettä ja tehokkaasti. Olosuhteiden vaatiessa tehtävät on asetettava tärkeysjärjestykseen. (Pelastuslaki 379/2011.)

Pelastuslaitosten yleishallinto, onnettomuuksien ehkäisy, operatiivinen pelastustoiminta ja tekniset tukipalvelut ovat organisoitu erilaisin järjestysmuodoin, henkilöstöresurssein ja tehtävänimikkein. Viranhaltijoiden ja työsopimussuhteisten laissa säädettyjen tehtäväkohtaiset kelpoisuusvaatimukset ovat yhteneviä tehtävänimikkeistä riippumatta. Pelastustoimen operatiivisessa toiminnassa työskentelevän henkilöstön koulutus ja kelpoisuusvaatimukset on määritelty pelastuslain 8. luvussa. Pelastustoimen operatiiviseen pelastustoimintaan osallistuva pelastuslaitoksen päätoiminen henkilöstö koostuu miehistöstä, alipäälylystöstä ja päälylylystöstä. Pelastustoimen tilastoinnista vastaa Pelastusopiston tutkimusyksikkö Pelastustoimen resurssi- ja onnettomuustilastojärjestelmään (PRONTO) perustuen. Pelastusopiston tutkimusyksikön (2010, 4) mukaan Suomessa oli vuonna 2009 pelastustoimen henkilöstöä seuraavasti:

- Pelastusopisto	140
- Aluehallintovirastot, SM:n pelastusosasto	44
- Pelastuslaitosten vakinainen henkilöstö	5 013
- Päälylylystö (pelastustoimintaan osallistuva)	486
- Alipäälylylystö (pelastustoimintaan osallistuva)	420
- Miehistö (pelastustoimintaan osallistuva)	2 651
- Ensihoitopalvelut	819
- Muu henkilöstö	637
- Sopimuspalokuntien henkilöstö	15 000

Pelastuslaitoksia johtaa pelastusjohtaja, Helsingissä kaupungin pelastuslaitoksessa nimikkeellä pelastuskomentaja. Yleishallinnon tehtäviä pelastuslaitoksissa johtavat henkilöt, joiden tehtäväkuvat, -nimikkeet ja koulutus-, sekä pätevyysvaatimukset ovat määritelty alueellisesti. Tekniset tukipalvelut ovat pelastustoimialueilla organisoitu erilaisin mallein. Pelastuslaitoksen lakisääteisenä tehtävänä pelastuslain (379/2011) mukaan on varsinaisen pelastustoiminnan ohella huolehtia:

- ohjauksesta, valistuksesta ja neuvonnasta, jonka tarkoituksena on tulipalojen ja muiden onnettomuuksien ennalta ehkäisy ja niiden seurausten rajoittaminen,
- pelastustoimen valvontatehtävistä,
- väestön varoittamisesta vaara- ja onnettomuustilanteissa sekä tarvittavasta hälytysjärjestelmästä.

Operatiivinen toiminta pelastustoimessa tarkoittaa pelastustoimintaa, johon kuuluu pelastuslain (379/2011) 32 §:n mukaan: 1) hälytysten vastaanottaminen; 2) väestön varoittaminen; 3) uhkaavan onnettomuuden torjuminen; 4) onnettomuuden uhrien ja vaarassa olevien ihmisten, ympäristön ja omaisuuden suojaaminen ja pelastaminen; 5) tulipalojen sammuttaminen ja vahinkojen rajoittaminen; 6) 1–5 kohdassa mainittuihin tehtäviin liittyvät johtamis-, viestintä-, huolto- ja muut tukitoiminnot. Operatiivinen pelastustoiminta on pelastuslaitosten näkyvintä toimintaa. Pelastuslaitos vastaa pelastustoimintaan kuuluvien tehtävien hoitamisesta, kun tulipalo, muu onnettomuus tai niiden uhka vaatii kiireellisiä toimenpiteitä ihmisen hengen tai terveyden, omaisuuden tai ympäristön suojaamiseksi tai pelastamiseksi eivätkä toimenpiteet ole onnettomuuden tai sen uhan kohteeksi joutuneen omin toimin hoidettavissa tai kuulu muun viranomaisen tai organisaation hoidettavaksi. (Pelastuslaki 379/2011.)

Pelastuslaitokselle on säädetty valvontatehtäviä. Onnettomuuksien ehkäisytyöhön liittyvät valvontatehtävät ovat säädetty pelastuslain 78–79 §:ssä, jonka mukaan valvonnan suorittamiseksi pelastuslaitoksen on tehtävä palotarkastuksia ja muita valvontatehtävän edellyttämiä toimenpiteitä. Pelastuslaitoksen on laadittava valvontasuunnitelma valvontatehtävän toteuttamisesta. Valvonnan on perustuttava riskien arviointiin, ja sen tulee olla laadukasta, säännöllistä ja tehokasta. Valvontasuunnitelmassa on määritettävä suoritettavat palotarkastukset ja muut valvontatoimenpiteet sekä kuvattava, miten valvontasuunnitelman toteutumista arvioidaan. (Pelastuslaki 379/2011.)

Pelastustoimi veloitetaan huolehtimaan öljyntorjunnasta laissa alueen pelastustoimelle säädettyistä tehtävistä. Lakisääteisten tehtävien lisäksi pelastuslaitokset voivat suorittaa muitakin turvallisuusorganisaation tehtäviä. Pelastuslaitokset hoitavat ensihoitopalveluun kuuluvia tehtäviä, jos ensihoitopalvelun järjestämisestä yhteistoiminnassa alueen pelastustoimen ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymän kesken on sovittu terveydenhuoltolain (1326/2010) 39 §:n 2 momentin perusteella. Pelastuslaitokset voivat tukea substanssiosaamisellaan kuntien valmiussuunnittelua.

Tutkielman empiirisen tutkimuksen tarkastelussa käyn läpi pelastustoimen organisointia kyselytutkimukseen valittujen pelastustoimialueiden pelastuslaitoksia, verrokkiryhmien edustajia, tarkemmin anonymisti esitellen ja toimialan alueellisen monimuotoisuuden osoittaen.

3.3 Hallinto ja johtaminen byrokratiana

3.3.1 Byrokratian käsite

Hallintotieteen perusteorianana pidetään yleisesti teoriaa byrokratiasta. Vartolan (2006; 2009) mukaan teoria byrokratiasta oli ensimmäinen perusteellinen organisaatioteoria, joka pyrkii selittämään, millaisia ovat työelämän rakenteet sekä miten ja miksi ne ovat syntyneet. Hallinnossa on kyse yhteistoiminnan organisoimisesta jonkin sellaisen päämäärän saavuttamiseksi, jota kukaan yksinään ei voi saavuttaa. Hallintotiede tieteenä tutkii sitä, millaisella hallinnolla, rakenteilla ja johtamis- ja toimintakäytännöillä, organisaatiot kykenevät olemaan vaikuttavia, laadukkaita, tehokkaita ja tuloksellisia, asiakkaitaan hyvin palvelevia, sekä haluttuja, työntekijöilleen hyviä työpaikkoja. (Vartola 2006, 8, 14; 2009, 13.)

Salmisen (2004) mukaan byrokratia on yksi tunnetuimpia tapoja hallinnon ja organisaatioiden kuvaamisen hahmottamiseksi – käsiteltiinpä sitten hallinnon rakenteita, hallintotoiminnan prosesseja tai henkilöstön asemaa organisaatioissa. Hallinnon näkeminen byrokratiana ei ole pelkästään teoreettis-akateeminen kysymys, vaan selvästi käytännöllinen kysymys. (Salminen 2004, 53.) Byrokratia käsitteenä ja organisaatioteorianä herättää yleisesti vahvoja mielikuvia, kriittisyyttä, negatiivista varausta ja epätietoisuutta. Tutkielmassani pelastuslaitosorganisaatioita byrokratian näkökulmasta tarkasteltaessa, on perusteltua määritellä byrokratian käsitettä laajemmin ja tarkastella byrokratia -termin käyttötapoja.

Byrokratia -termi tulee yleisesti esiin keskusteluissa julkisesta hallinnosta. Vartolan (2006, 17; 2009, 26) mukaan sanalla on useita erilaisia merkityksiä: ”*Arkikielessä byrokratialla tarkoitetaan useimmiten hidasta, tehotonta, papereihin perustuvaa, kasvotonta, jäykkää, ylimielistä tai yleensä tavalla tai toisella epämiellyttävää ja huonoa hallintoa.*” Nikkilän (1986) näkemyksen mukaan byrokratian käsitteestä on perusteltua väittää, että se on tämän päivän politiikassa, yleisessä kielenkäytössä ja myös teoreettisessa keskustelussa erittäin vaikeaselkoinen ja monimerkityksinen. Byrokratialle on määriteltävissä kolme keskeistä sisältöä:

- Se on hallinnollisen alan organisaation muoto.
- Se on kokoava nimitys hallinnon työskentelylle.
- Se on tilanne, jossa tavalliset ihmiset eivät pääse vaikuttamaan heitä itseään koskevaan päätöksentekoon.

Mainituista määritelmistä kaksi ensimmäistä viittaavat hallinnon objektiivisiin ominaisuuksiin. Kolmas määritelmä on ymmärrettävissä kahdesta muusta johtuvaksi subjektiivisen tason seurausilmiöiksi. (Nikkilä 1986, 56.) Laajan ja systemaattisen joukon täsmentäviä määritelmiä byrokratiasta sen eri käyttöyhteyksissä ovat koonneet Lane, Arvidson ja Magnusson (1986) Salmisen (2005) viitatessa heidän tutkimukseensa. Lanen tutkimusryhmän kokoama byrokratiaperspektiivi erottelee byrokratiaa yhdentoista ulottuvuuden mukaan, joita ovat: byrokratia rationaliteettina, dysfunktiona, budjetin maksimoijana, kasvun maksimoijana, jähmeytenä, mielivaltaisuutena, verkostona, yksityisen hyödyn maksimoijana, kaaoksena, epätaloudellisuutena ja virkavaltaisuutena. (Salminen 2005, 54–55.) Byrokratia -termin käyttötapoja ja yhteyksiä on lukuisia. Huomionarvoista on, että termin negatiivissävytteisyys ja huomion kiinnittyminen erilaisiin dysfunktioihin, haittoihin, korostuu etenkin arkikeskustelussa. Vartolan (2006, 17; 2009, 26) mukaan myös byrokratia -sanon alkupe-
rään liittyy negatiivisia sisältöjä.

Vartolan (2006) byrokratia -sanon historiallisuuden tarkastelua mukaillen, sitä tietävästi käytti ensimmäisenä ranskalainen fysiokraatti Jean de Gournay vuonna 1759. Byrokratialla hän tarkoitti kuninkaan virkamiesten kansalaisista piittaamatonta vallankäyttöä ja ennen kaikkea omien etujensa ajamiseen keskittymistä. Sanaa byrokratia etymologisesti tarkasteltaessa, se tulee ranskan kielen sanasta *verka* (*bure*), sekä kreikan kielen sanasta *valta* (*kratia*). Vartolan mukaan byrokratia -sana tarkoitti alkujaan virkamiehen verkapäällysteistä kirjoituspöytää. Vähitellen se yleistyi tarkoittamaan terminä virkamiehen toimistoa, jossa tyypillisen huonekalun, kirjoituspöydän, äärellä virkamies kohtasi kansalaisen ja käytti valtaansa. (Vartola 2006, 17.)

Byrokratia terminologiana on kohdistunut ja käytetty myös positiivisessa merkityksessä. Vartolan (emt.) historiallisten näkökulmien tarkasteluiden mukaan tunnettu saksalainen filosofi Hegel oli ilmeisesti ensimmäinen, joka käytti byrokratiaa positiivisessa merkityksessä. Hegel tarkoitti byrokratialla valtion virkamieskuntaa, jonka keskeisenä tehtävänä nähtiin olleen kansalaisten yleisestä edusta huolehtiminen. Byrokratia -sanana levisi Suomeen Hegelin oppilaan Snellmanin mukana, vahvasti Snellmanin ajattelutavan mukaisesti valtiokeskeiseen kontekstiin liittyen. Globaalisesti, erityisesti Yhdysvalloissa byrokratia -sanaa on käytetty tarkoittamaan julkista hallintoa tieteellisessä merkityksessä. Byrokratialla tarkoitetaan yleisissä organisaatioteoreettisissa keskusteluissa ja tarkasteluissa usein suurten organisaatioiden hallintoa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Organisaation koon kasvaessa tapahtuu byrokratisoitumista: kirjallinen sääntely lisääntyy, tarvitaan selkeää yksikköjakoa, sekä menettelytapojen ja taitojen standardisoimista. Organisaation rakenteet byrokratisoivat byrokratian synnyttämien omien sisäisten sääntöjen ohjaamina. Byrokratiassa

sovelletaan samanlaisia sääntöjä ja menettelytapoja kaikkiin kohteisiin. Tieteen piirissä byrokratia on merkinnytkin yleensä pysyvien valvonta- ja vallankäyttörakenteiden kehittymistä, legalistista, lakiin perustuvaa hallintoa. (Vartola 2006, 17–18; Salminen 2005, 56.)

Salminen (2005) tiivistää byrokratian systematiikan ja logiikan Weberin byrokratian ideaalimalliin sisältyväksi. Byrokratia on Salmista lainatakseni: ”*Organisaation sisäsyntyinen ilmiö – organisaatiot muuntuvat ominaisuuksiltaan byrokraattisen mallin mukaisiksi, ja ulkosyntyisen ilmiö – sosiaalinen järjestelmä ja järjestys tuottavat byrokraattisesti järjestyneitä organisaatioita.*” Salmisen mukaan jälkimmäistä ongelmaa käsitteli ylivoimaisella tavalla Max Weber. (Salminen 2005, 58.)

3.3.2 Max Weberin byrokratiateoria

Byrokratiateorian ideaalimallin esitti saksalainen Max Weber (1864–1920) teoksessaan *Wirtschaft und Gesellschaft* (1922) osana yhteiskunnallista hallitsemista koskevaa teoriaansa. Pohjana maailmankuululle teorialle olivat Weberin laajat tutkimukset yhteiskunnan, talouden, sekä valtion tarkastelusta maailmanuskontojen ja hallinnon analyyseihin. Byrokratiateoriassaan Weberin keskeisenä kohteena on rationaalinen toiminta. Weber keskittyi rationaalisuuteen erityisesti taloudellisessa toiminnassa ja sen yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Järkiperäisyys, loogisuus ja suunnitelmallisuus ymmärretään yleisesti rationaalisuudeksi, jossa vedotaan järjen mukaisiin perusteluihin, ei affektii-visiin, tunneperusteisiin tai järjen ulkopuolisiin perusteluihin. Rationaalisuus nähdään myös tietyn toimintastrategian valitsemiseksi, ei hetken mielihohteesta perustuvaan impulsiiviseen toimintaan. Weberin rationaalisuuskäsite on laajimmassa mielessä hänen yhteiskuntateoriaansa peruste. (Salminen 2004, 37–38; 2005, 59; Vartola 2006, 18–19; 2009, 27.)

Weberin yhdyskuntateoriassa perustana on näkemys kapitalistisen talous- ja tuotantomuodon kehitykselle ominainen rationaalisuuden kasvu. Kapitalismin kehittymiselle Weber argumentoi perustaksi pääomien, vapaan, maata omistamattoman ja siten vapaasti liikkumaan kykenevän työvoiman olemassaoloa, sekä kehittyntä rahataloutta. Weberin talouden ja hallinnon teoriassa kapitalismin kehittyminen moderniin muotoonsa edellytti vielä lisätekijän löytymisen länsieurooppalaisesta kulttuurista. Weber löysi tekijäksi protestanttisen etiikan, yhteiskuntakulttuurisen tekijän, jossa työnte-koa, tunnollisuutta ja ahkeruutta pidettiin arvossa, eikä taloudellista vaurastumista paheksuttu. Tuon moraalisen perustan, ”kapitalismin hengen”, Weber kytki osaksi teoriaansa. (Salminen 2004, 37–38; 2005, 59; Vartola 2006, 18–19; 2009, 27.)

Kapitalismin kehityksen taustalla olivat yhteiskuntakehityksen askeleet, rationaalisen oikeusjärjestelmän kehittyminen kaupankäyntiä ja talouden toimintaa säätelemään, sekä kansalaisten aseman kontrolloinnin kehittyminen valtioelinten toimesta. Yhteiskunnassa kapitalistinen kehitys, systemaattinen rahanlaskenta, budjetointi ja kirjanpito formaalisina, tarkoin säädeltynä ja muodollisina ajattelun, sekä toiminnan muotoina yleistyivät. Kehittyi yhteiskunnallinen rationaalis-legaalinen hallitsemis- ja hallintojärjestelmä, joka perustui kirjoitettuun, analysoitavissa olevaan oikeusjärjestykseen ja yleisiin yhteiskunnallisiin ennustettavissa oleviin toimintoihin. Rationaalis-legaalinen hallitsemis- ja hallintojärjestelmä kohteli kaikkia kansalaisia ja kaikkia hallitsemisjärjestelmän edustajia samalla tavoin. Yhteiskunnan rationalisoitumiskehitys ja modernin kapitalismin kehitys ovat yhteydessä toisiinsa. Weber nimitti syntynyttä kokonaisuutta byrokratiaksi, jossa sen olemusta tuli ymmärtää rationaalisuuden kautta. Tuo kokonaisuus, moderni kapitalismi ja rationaalis-legaalinen hallintojärjestelmä, tuottivat erityisen hallinnon, joka Vartolaa (2006) lainatakseni: *”Weberin näkemyksenä oli historiallisessa katsannossa rationaalisin ja tehokkain hallinnon muoto”*. (Salminen 2004, 37–38; 2005, 59–60; Vartola 2006, 19–20; 2009, 28–29.)

3.3.3 Byrokraattinen hallinta

Tarkasteltaessa keskeisimpiä vaikuttimia byrokraattisen hallinta- ja hallintotavan synnylle, tulee se ymmärtää Salmisen (2004; 2005) ja Vartolan (2006; 2009) mukaan loogis-historiallisen katsannon näkökulmasta. Edellä kuvattiin kapitalismin kehittymistä moderniin muotoonsa. Weberin ajatusten mukaan byrokratia on kapitalistiselle taloudelle ominainen tapa järjestää hallinto, rationaalisin ja tehokkain hallinnon muoto. Byrokratia on rationaalisin ja tehokkain historiallisessa mielessä, sillä Weberin mukaan mikään aikaisempi kulttuuri ei ollut tuottanut yhtä luotettavaa, ennustettavaa, täsmällistä ja tarkkaa, oikeusvarmaa, teknisesti pätevää ja lojaalia hallinnon muotoa, kuin byrokratia. Yhteiskunnan hallitsemisen välineenä byrokratia on rationaalinen ja tehokas. Modernin kapitalistisen yhteiskunnan ja yhteiskunnallisten toimintojen kehittyessä byrokratia laajentuu, koska se on Weberin mukaan teknisesti ylivoimainen verrattuna muihin organisaatiovaihtoehtoihin. Byrokraattisen hallinnon kehittyminen on sidoksissa yhteiskunnan ja yhteiskunnan organisaatioiden kehittymiseen. Puhtaasti byrokraattinen hallinto kykenee saavuttamaan parhaimman mahdollisen suorituskyvyn. Weber näkee byrokratian luonteeltaan universaalina, joten byrokratian kehitys on mahdollista erilaisissa kehittyvissä yhteiskunnissa ja organisaatioissa. (Salminen 2004, 40; 2005, 62; Vartola 2006, 131; 2009, 30.)

Kapitalismin syntyminen ja kehittyminen, rationaalisen hallinnan yleistyminen yhteiskunnissa, olivat Weberin ajatusten mukaan byrokratian syntymisen ja kehittymisen perusta. Rationalisoituminen ja hallinta eivät kuitenkaan käsitteenä ole yksinkertaisia ja selkeitä. Salmisen (emt.) ja Vartolan (emt.) mukaan Weber (1985) erottaa legitiimistä hallinnasta kolme tyyppiä:

- Rationaaliin perusteisiin nojaava legitiimi (laillinen) hallinta, jossa hallintotavassa vallankäyttö on legitimoitu rationaalis-laillisiin säännöksiin, kuten lakeihin, sääntöihin, menettelytapoihin ja prosedureihin.
- Traditionaaliin perusteisiin nojaava legitiimi hallinta, jossa hallintavassa vallankäytön perustana ovat perinteet ja historiallisuuden oikeuttamat valtakeinot, kuten patriarkaalinen ja feodaalinen hallinto.
- Karismaattisiin perusteisiin nojaava legitiimi hallinta, jossa yksilön pyhyys, sankaruus tai esimerkillisyys ovat legitimeetin perustana johdettavien uskoessa johtajaansa ja hänen kykyihinsä.

Weberin esittämät eri hallintamuodot tyyppeinä voivat esiintyä yhtä aikaa. Weberin mukaan keskeisin tyyppi on kuitenkin rationaalinen, laillinen hallinta, joka nojaa toiminnalle asetettujen tavoitteiden ja keinojen väliseen tarkkaan arviointiin, tietoon ja loogisiin päätelmiin perustuvaan päätöksentekoon. Laillisessa hallinnassa virallisten asioiden hoito on säännöin sidottua, hallinnontoimijoiden toimivallan käyttöalue on selkeästi rajattu ja organisaatio on järjestetty sisäisen hierarkian mukaan. Laillisessa hallintamuodossa hallintotoimintaa säätelevät tekniset säännöt ja normit, joiden soveltaminen vaatii hallintohenkilöstöltä korkeatasoista asiantuntemusta. Rationaalisessa laillisessa hallintamuodossa hallintohenkilökunta ei omista tuotanto- tai hallintovälineitä, eikä viranhaltija omista virka-asemaansa. Hallintotoiminnassa hallinnon päätökset ja säännöt laaditaan kirjallisina. Selkein organisaatorakenne laillisen hallinnan järjestämiseksi on Weberin mukaan byrokratia. (Salminen 2004, 38–39; 2005, 62–63; Vartola 2006, 130–131; 2009, 30.)

Weber korostaa näkemyksissään byrokraattisen rakenteen merkitystä tehokkaimman ja toimivimman laillisen hallinnan harjoittamisessa. Edellä mainitut rationaalisen laillisen hallinnan ominaisuudet kuvaavat täysin kehittynyttä byrokratiaa. Salminen (2004; 2005) ja Vartola (2006; 2009) viittaavat Weberin (1985) näkemyksiin, jonka mukaan byrokraattista hallintoa kuvaava kriteeriluettelo on yksi Weberin muotoilemista ideaalimalleista. Weberin byrokraattisen hallinnon ideaalimallin mukaan edellä mainittujen rationaalisen laillisen hallinnan, byrokratian ominaisuuksien lisäksi, byrokraattisen hallinnon yksittäisen virkamiehen ominaispiirteet ovat seuraavat:

- Virkamiehet ovat henkilökohtaisesti vapaita. Hallitsemisen kohteena he ovat ainoastaan virkatehtäviensä osalta ja virka-aikanaan.
- Virat on organisoitu selkeän ja täsmällisen virkamieshierarkian mukaan.
- Virkamiehillä ja virastoilla on tarkoin määritelty toimivalta selkein säädöksiin.
- Virka perustuu ja täytetään vapaan sopimussuhteen periaatteiden mukaisesti.
- Virkamiehet nimitetään ammatillisen pätevyyden perusteella ja pätevyys kontrolloidaan todistuksin ja testein.
- Virkamiehillä on kiinteä kuukausipalkka, oikeus eläkkeeseen, sekä eroamisoikeus ja virassa pysymisoikeus. Palkka määräytyy hierarkkisen aseman perusteella, kokemuksen sekä vastuun mukaan.
- Virka on periaatteessa hoitajansa toimeentulon ainoa lähde.
- Yleneminen virkauralla perustuu virkamiesikään ja ansioihin, sekä riippuu täysin esimiesten arvioinneista.
- Virkamiehet hoitavat virkaansa systemaattisen ja tarkan kurin ja valvonnan alaisina.

Salminen ja Vartola tiivistävät Weberin näkemykset byrokraattisen hallinnon ja virkamiehen ideaalimallin, byrokratian, keskeisimmistä piirteistä, joita ovat: ehdoton lojaalisuus, joka varmistetaan virkamiesoikeudellisin säädöksiin, kaiken hallintotoiminnan perustuminen lakiin, korkeatasoinen tekninen asiantuntemus, sekä erityinen virkamiesasema, jonka keskeisinä piirteinä ovat viran pysyvyys sekä virkaan sisältyvä erityinen auktoriteettiasema. (Salminen 2004, 39–40; 2005, 64; Vartola 2006, 21–22; 2009, 28–29.)

Weberin byrokratiateoria eroaa muista organisaatioteorioissa esitetyistä erilaisista kriteeriluetteloista. Weberin teoria byrokratiasta ei Salmisen (emt.) ja Vartolan (emt.) mukaan sellaisenaan edusta empiirisen tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä olemassa olevasta hallinnosta. Weberin hahmotama byrokratia kuvaa osaltaan kehittyneiden kapitalististen länsimaiden hallintojärjestelmiä, mutta byrokratiata ei esiinny sellaisenaan todellisuudessa. Weberin byrokratian ideaalimalli ei ole normatiivinen väittäjä siitä, millainen hallinnon pitäisi olla julkisissa tai yksityisissä organisaatioissa. Weberin analyysit byrokratian ideaalimallista ovat perusluonteeltaan historiallisia ja historiallisesti tulkittavia selityksiä ja tulkintoja ilmiöiden kehityksestä byrokratiana. Byrokratiateoria ideaalimallina ja käsitekonstruktiona toimii ajattelun välineenä, laaja-alaisena hallinnon ja organisaatioiden analysoinnin puhtaana ja kompaktina vertailukohteena. Weber loi yhteiskuntateorian, jolla voidaan makrotasolla organisaatioteoreettisesti ajateltuna tarkastella mitä tahansa organisaatiota, erityisesti julkista johtamista. (Salminen 2004, 40; 2005, 63; Vartola 2006, 131; 2009, 38.)

Tutkielmani teoreettisen viitekehyksen synteesissä tarkastelen syvällisemmin byrokratiateorian ideaalimallin ominaispiirteiden ankkuroitumista pelastuslaitoksiin, tutkittavien ilmiöiden esiintymistä kontekstiorganisaatioissa ja perustelen organisaatioteoreettisen näkökulman valinnan.

3.4 Tilannejohtaminen

3.4.1 Johtamisen tilannesidonnaisuus

Johtamisen tieteellisessä tutkimuksessa on sen historian aikana käsitelty analyyttisesti erilaisia suuntauksia ja näkökulmia johtamiseen. Johtamistyylin ja johtamisen toimintaympäristön välisiä yhteyksiä on tutkittu aktiivisesti. Ropon (2011) mukaan universaalien johtajaominaisuuksien ja johtamistyylien tutkimisen rinnalle vahvistui 1960-luvulta lähtien erilaiset tilanneteoreettiset johtamistutkimukset. Fred Fiedler (1967) esitteli johtamistyyliä ja johtamistilanteen yhdistävän LPC -mallin (Least Preferred Coworker), joka on yksi varhaisimmista ja perustaa luovista niin sanotuista johtamisen kontingenssiteorioista. Fiedlerin LPC -malli perustuu näkemykseen, jonka mukaan tilanteen suotuisuus johtajuuden vaikuttavuudelle määrittyy tilannetekijöistä, johtajan johtamistyylin ja johtamiskontekstin välisestä yhteensopivuudesta. Ropon mukaan Fiedler esitti mallissaan tilannetekijöiksi johtajan ja alaisen väliset henkilösuhteet, johtajan vallan alaiseen nähden ja työtehtävien luonteen. Nämä tekijät määrittelevät, muodostuuko johtamistilanne johtajan kannalta otolliseksi. (Ropo 2011, 196–197.)

Laadukasta ja hyvää johtamista pohdittaessa tieteellisessä keskustelussa kiinnitettiin yhä enemmän huomioita johtamisen tilannesidonnaisuuden näkökulmaan. Fiedlerin 15 vuotta kestänyt johtamistaidollinen tutkimustyö johtamistyylien ja tilanteen ominaisuuksille perustuvan johtamisen kontingenssimallin (1967) kehittämiseksi, toimi suunnannäyttäjänä useille johtamisteoreetikoille (Juuti 2009, 101). Ensimmäisiä varsinaisia tilanneteorian kehittäjiä oli William Reddin (1970), joka 1970-luvulla kehitti niin sanotun 3D -teorian. Reddin lisäsi kontingenssiteoriaan kolmannen ulottuvuuden (dimension), johtamisen tehokkuuden, josta johtuen hän nimitti näkemystään 3D -teoriaksi. Reddin mukaan johtajan tehokkuus (leader effectiveness) voitiin mitata sen mukaan, miten hyvin hän pystyi vaikuttamaan alaisiinsa, jotta nämä saavuttaisivat asetetut tavoitteet. Hän korosti, ettei johtamisen tuloksellisuus ollut minkään tietyn johtamistyylin varassa, vaan että tehokkuus riippui kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivan, tilanteen kannalta oikean, johtamistavan valinnasta. 3D -

teorian kehittämisen lähtökohtana oli se, että kuka tahansa johtaja voisi oppia johtamisessaan entistä tehokkaammaksi. (Reddin 1970, 8.)

3.4.2 Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamisen malli

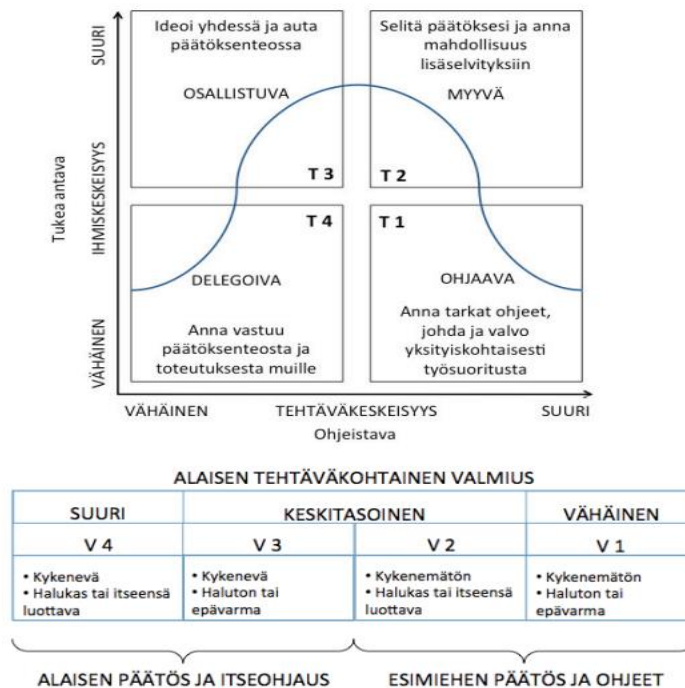
Tunnetuimpia tilannepainotteisia johtamisteorioita ovat olleet lisäksi kehittämässä muun muassa Hersey ja Blanchard (1967) tilannejohtamismallillaan. Hersey ja Blanchard kehittivät tilannejohtamismallinsa Blaken ja Moutonin (1964) tehtäväkeskeisen toiminnan ja ihmissuhdesuuntauneen toiminnan yhdistävän johtamismallin, Managerial Gridin, sekä Reddinin tehokkuuspainotteisen johtamisteorian perustalle. Herseyn ja Blanchardin vuonna 1967 esittämässä, sekä myöhemmin useita kertoja muokkaamassaan ja kehittämässään tilannejohtamismallissa korostetaan tilanneosaamista, kyvykkyyttä soveltaa ammatillista perusosaamista tilanteen edellyttämällä tavalla. Johtajan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja tilannetekijöillä on molemmilla merkitystä. Johtajalta vaaditaan tilanteen mukaan erilaista toimintaa. Tilannejohtaminen on vuorovaikutusta ympäristön kanssa ja jatkuvaa oman toiminnan reflektiivistä tarkastelua. Johtajan tulisi muuttaa käyttäytymistään kussakin kohtaamassaan tilanteessa. Sopivan johtamistyylin valinta riippuu alaisten ja suorittavan tehtävän ominaisuuksista. Valitsemalla tilanteeseen sopivimman johtamistyylin johtaja onnistuu tehtävässään parhaiten. (Juuti 2009, 101; Pirnes 1995, 13–17.)

Tilannejohtamisen mallissa Herseyn ja Blanchard korostavat ja tarkastelevat johtamista ennen kaikkea johtajan ja alaisen välisenä henkilökohtaisena suhteena. Keskeinen rooli ja lähtökohtana johtamistilanteessa on alaisten valmiustason tunnistaminen. Alaisten kypsyyttä kuvaavat ammatilliset valmiudet muodostuvat ammatillisesta suoriutumiskyvystä ja henkisestä toteuttamishalukkuudesta. Ammatillinen suoriutumiskyky viittaa Herseyn ja Blanchardin mukaan työtehtävän edellyttämiin kykyihin, tietoihin ja taitoihin. Henkinen toteuttamishalukkuus todentuu itseluottamusta, halukkuutta ja motivaatiota ilmentävinä tunteina. Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamisen mallissa kuvataan ammatillisesta suoriutumiskyvystä ja henkisestä toteuttamishalukkuudesta muodostuvaa alaisen tehtäväkohtaista valmiutta neljän tason avulla: 1) Valmiustaso V1 – kykenemätön, sekä haluton tai epävarma. 2) Valmiustaso V2 – kykenemätön, mutta halukas tai itseensä luottava. 3) Valmiustaso V3 – kykenevä, mutta haluton tai epävarma. 4) Valmiustaso V4 – kykenevä ja halukas tai itseensä luottava. (Hersey & Blanchard 1990, 164–174; Viitala 2002, 84–85; Yukl 2006, 223–224.)

Herseyn ja Blanchardin mukaan tämän jälkeen valitaan valmiustasoon yhteensopiva johtamistyyli, joka perustuu alaisen valmiustason analysointiin tietyssä tilanteessa. Tärkeää on ymmärtää, että sama työntekijä voi liikkua valmiustasoltaan eteen ja taaksepäin, sekä työtehtävien että ajankohdan mukaan. Johtamisen perustyyliä Herseyn ja Blanchardin mallin mukaan ovat ohjaava (kertova) T1, myyvä T2, osallistuva T3 ja delegeiva T4. Ohjaava johtamistyyli sisältää tehtäväkeskeistä tarkkojen ohjeiden antamista ja valvontaa. Ohjaava johtamistyyli sopii ensimmäisellä valmiustasolla oleville alaisille. Myyvässä johtamistyyliä alaisten ammatillisten valmiuksien puuttumista tuetaan ja motivoidaan alaisia hyväksymään johtajan päätöksiä. Johtaja selittää, perustelee ja selkiyttää päätöksiä, sekä antaa tilaa alaisten kysymyksille. Myyvä johtamistyyli soveltuu toisella tasolla olevien alaisten johtamiseen. Osallistuvassa johtamistyyliä tuetaan alaisten omaa päätöksentekoa ja kannustetaan ideoiden jakamiseen. Johtajan ihmiskeskeisellä käyttäytymisellä kannustetaan alaisia keskustelemaan niistä epävarmuustekijöistä ja ongelmista, jotka heikentävät heidän sitoutumistaan ja itseluottamustaan. Osallistuva johtamistyyli soveltuu kolmannella valmiustasolla olevien alaisten johtamiseen. Delegeiva johtamistyyli siirtää vastuun päätöksistä alaisille, lisäten alaisten vastuuta sekä päätöksenteossa että päätösten toimeenpanossa. Delegeiva johtamistyyli soveltuu neljännellä tasolla olevien alaisten, ammattitaitoisten, kyvykkäiden, motivoituneiden ja itseensä luottavien alaisten johtamiseen. (Hersey & Blanchard 1990, 164–174; Viitala 2002, 84–85; Yukl 2006, 223–225.)

Herseyn ja Blanchardin mukaan johtamiskäyttäytymisen kokonaisuus rakentuu kahdesta ulottuvuudesta: huomiosta tehtävään ja huomiosta ihmisiin. Heidän mukaan ihmiskeskeisyys ja tehtäväkeskeisyys ovat erillisiä, toisistaan riippumattomia ulottuvuuksia. Johtamiskäyttäytymistä voidaan kuvata molempien ulottuvuuksien erilaisilla yhdistelmillä. Tämän mukaan johtamiskäyttäytyminen hahmotettiin ensimmäisen kerran kahdelle eri akselille yhden sijasta. Tehtäväkeskeisyyden ja ihmiskeskeisyyden eri yhdistelmien kuvaamista varten kehitettiin erilaisia johtamistyyliä, jotka Hersey ja Blanchard esittivät tilannejohtamismallissaan (kuvio 2) neljänä eri johtamiskäyttäytymisen neliöinä. Nämä johtamistyyliä ovat: 1) korkea tehtäväkeskeisyys ja alhainen ihmiskeskeisyys, 2) korkea tehtäväkeskeisyys ja korkea ihmiskeskeisyys, 3) korkea ihmiskeskeisyys ja alhainen tehtäväkeskeisyys ja 4) alhainen tehtäväkeskeisyys ja alhainen ihmiskeskeisyys. Johtamistyyli, jossa johtajalla on korkea tehtäväkeskeisyys ja korkea ihmiskeskeisyys, on Herseyn ja Blanchardin mukaan tehokkain johtamistyyli, sillä siinä asioiden ja ihmisten johtaminen yhdistyy kokonaisvaltaiseksi, toisiaan täydentäviksi johtamistoiminnaiksi. Johtamistyylien onnistunut käyttäminen edellyttää johtajalta korkeita johtajaominaisuuksia, hyvää johdettavien tuntemusta ja selkeää kuvaa kulloisestakin tilanteesta. Herseyn ja Blanchardin mukaan käytäntö on kuitenkin osoittanut selvästi, että vain yksi tyyli ei voi olla tehokas. Jokainen tyyli on tilanteesta riippuen tarkoituksenmukainen ja

johtajalta vaaditaan taitoa mukauttaa johtamistyyliään ympäristön ja tilanteen asettamiin vaatimuksiin. (Hersey & Blanchard 1990, 27–29, 85–101, 162–165.)



KUVIO 2. Johtamiskäyttäytymisen neljä eri tyyliä, liitettyinä alaisten tehtäväkohtainen valmius (Hersey & Blanchard 1988, 182).

Esimiehelle tilannejohtamistyylin hallinta on haastava kokonaisuus. Tilannejohtamistyylin hallitseminen ja käyttäminen edellyttää ihmisten käyttäytymisen tuntemista. Esimiehen on osattava analysoida tilanteita, jotka aiheuttavat ihmisissä tietyn tyyppistä käyttäytymistä ja johtavat joko tavoitteiden saavuttamiseen tai estävät niiden toteutumisen. Tilannekeskeisessä johtamistavassa päähuomio kiinnittyy havaittuun käyttäytymiseen. Pääpaino on esimiehen ja alaisen käyttäytymisessä eri tilanteissa. Johtajuuden kolme tärkeää osatekijää ovat esimies, alainen ja tilanne. Johtajuuden tilanelähestymistavassa tarkastellaan näiden muuttujien vuorovaikutusta sellaisten syy-yhteyksien löytämiseksi, joiden avulla käyttäytymistä kyetään ennakoimaan. (Hersey & Blanchard 1990, 101–102.)

Esimiehen johtamistaidot korostuvat ja ratkaisevat tavoitteen saavuttamisen. Tilannejohtaminen perustuu tilanteiden ja johdettavien tarpeiden tunnistamiseen. Kyky toimia tilanteen edellyttämällä tavalla on johtamisen keskeinen edellytys. Keskeistä on näkemys, että vastuun kantaminen organisaation koko toiminnasta edellyttää monipuolista johtamisosaaamista ja toimimista monimutkaisissakin tilanteissa. Johtajat joutuvat toimimaan erilaisissa, ristiriitaisissakin rooleissa johtamisen eri

kentillä. Toiminnan luonne, johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja johtamistilanne vaikuttavat siihen, minkälaisessa roolissa johtaja kulloinkin toimii. (Holopainen, Lehtonen, Kiviniemi, Järvinen & Gorski 2003, 21.) Tilannejohtaminen on kokonaisuuden hahmottamista, jossa ihmisiin vaikuttaa tilanneaika ja -paikka sekä itse tilanne. Tilannejohtamisessa johtaja tuo tehtävään astuessaan mukanaan hänelle vakiintuneita arvoja. Johtaja tuo myös kokemusta, jota on muokannut sekä koulutus että eletty työsarka ja elämä. (Viitala 2002, 86.)

Sydänmaanlakan (2004, 38) mukaan tilannejohtamismalli on kuitenkin aikansa tuote; 1960 ja 1970-luvuilla johtajuus nähtiin henkilökohtaisena suhteena ja vasta myöhemmin sitä on alettu tarkastella myös kollektiivisena prosessina. Viitala (2002) toteaa määräävien otteiden olevan joskus välttämättömyys toiminnan sujuvuuden turvaamiseksi – esimerkiksi pelastustöissä ja muissa hätätilanteissa, jolloin on toimittava nopeasti. Tällaisissa tilanteissa ja ammateissa työntekijät haluavat selkeää ja määräävää johtamisesta. Tilannejohtamisen mukainen esimiehen, tilanteen johtajan päättäväisyys, suora viestintä ja vastuun ottaminen ovat ainoita keinoja tehokkaan ja turvallisen operatiivisen toiminnan käynnistämisessä, ohjaamisessa ja valvonnassa. (Viitala 2002, 83.)

3.5 Teoriataustan synteesi – Byrokratiateorian ja tilannejohtamisen mallin ankuroituminen pelastuslaitoksiin

Pro gradu -tutkielmani organisaatioteoreettisena lähtökohtana olen tarkastellut Max Weberin teoriaa byrokratiasta. Hallintotieteen perusteorianana pidetään yleisesti teoriaa byrokratiasta. Vartolan (2006; 2009) mukaan teoria byrokratiasta oli ensimmäinen perusteellinen organisaatioteoria, joka selitti, miksi, miten ja millaisiksi työelämän organisaatioiden perusrakenteet olivat syntyneet. (Vartola 2006, 14; 2009, 13.) Pelastuslaitosorganisaatioiden organisaatiomalleja tarkasteltaessa on yleisesti kutsuttu niitä byrokraattis-hierarkkiseksi organisaatioiksi. Pelastuslaitoksista on nähtävissä sisäisesti ja ulkoisesti rakenteita, jotka ovat tunnusomaisia byrokraatisoituneille organisaatioille. Vakaa hierarkkinen rakenne on pysyvää ja toimii organisaation osien perustana. Pelastuslaitosorganisaatiot edustavat julkista hallintoa ja Salmisen (2004; 2005) mukaan on yleisesti tiedossa, että julkisen hallinnon käsittelytavat ovat säänneltyjä, käskyt ja ohjeet kulkevat ylhäältä alaspäin niin sanottua virallista tietä noudattaen, on selviä toimivaltarajoja ja -rajoitteita, toimijoiden suhteet rakentuvat vastualueiden mukaan ja organisaation käytäntö nojaa virkavelvollisuuksiin ja toimivaltasäännöksiin, joista on säädetty asetuksilla, organisaatioiden ohje- ja johtosäännöillä, kirjallisilla työjärjestyksillä ja muilla pysyväismääräyksillä. (Salminen 2004, 41; 2005, 66–68.)

Maamme pelastuslaitokset ovat hyvinvointiyhteiskunnan julkisia peruspalveluja tuottavia organisaatioita, joissa julkisen toiminnan johtamisessa kontekstina on kuntasektori ja kuntien muodostama alueellisuus. Valtion- ja kunnallishallinnon julkisten organisaatioiden katsotaan yleisesti olevan byrokraattisia hallintokoneiston edustajia, joiden hallinnossa ja johtamis- ja toimintakäytännöissä korostuu formaalisuus, sekä tehtäväkeskeisyys. Salmisen (2004) mukaan julkisessa johtamisessa keskeinen teema on julkinen intressi ja sen ilmeneminen julkisessa toiminnassa. Julkinen etu määrittää organisaation toimintaa, rationaalisen, yleisen ja yhteisen hyvän toteuttamisen intressinä, säädeltyinä virkamiehistöille asetettuna erityisenä tehtävänä. (Salminen 2004, 127.)

Pelastustoimen organisaatiot, alueelliset pelastuslaitokset, edustavat myös substanssiperustaisia organisaatioita, hallintoa ja johtamis- ja toimintaympäristöä. Pelastustoimi vastaa osaltaan yhteiskunnan turvallisuudesta. Pelastuslaitosten toiminta on laaja-alaista yhteiskunnan turvallisuuspalvelujen tuottamista, säädettyä, ohjeistettua ja harjoiteltua suunnitelmallista toimintaa akuuteissa hätätilanteissa, sekä pitkäjänteisessä ehkäisevässä turvallisuustyössä. Pelastustoimen ja pelastustoiminnan voidaan katsoa edustavan valtion ja kuntien perinteisiä perustehtäväalueita, joiden rationaalisen ja tehokkaan toiminnan organisoinnissa voimme löytää kehittyntä byrokratiaa. Byrokratiateoria on luonnollinen ja soveltuva lähtökohta tarkastella turvallisuusorganisaatioiden hallintoa ja johtamis- ja toimintakäytäntöjä hallintotieteen teoreettisista lähtökohdista muodostuvana viitekehyksenä.

Byrokratia on yksi tunnetuimpia tapoja hahmottaa ja kuvata hallintoa ja organisaatioita, tarkasteltiinpa sitten hallinnon rakenteita, hallintotoiminnan prosesseja tai henkilöstön asemaa organisaatioissa. Salmisen (2005) mukaan hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen näkeminen byrokratiانا ei ole lainkaan teoreettis-akateeminen kysymys, vaan selvästi käytännön kysymys. (Salminen 2005, 53.) Max Weber tarkastelee byrokratiateoriassaan hallintoa ja organisaatiota historian ja yhteiskuntakehityksen näkökulmasta, ja hänen esittämänsä hallintokäsitys oli osa laajempaa teoriakokonaisuutta. Weberin byrokratiateoriaa tarkasteltaessa, tulee Vartolaa (2006: 2009) lainaten muistuttaa, että ”teoreettisena ja käsitteellisenä konstruktiona byrokratia on ideaali- eli puhdas tyyppi. Se on teoriana ajattelun väline, jonka avulla voimme tutkia mitä erilaisimpia organisaatioita. Voimme vertailla ja arvioida hallintojärjestelmiä ja mitä tahansa organisaatiota keskenään. Se on pätevä työkalu paremman hallinnon luomisessa.” (Vartola 2006, 14; 2009, 32–38.)

Max Weberin byrokratian ideaalimalli ei ole normatiivinen väittämä siitä, millainen organisaation hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen pitäisi olla yksityisessä tai julkisessa organisaatiossa. Byrokratiaa ei esiinny sellaisenaan todellisuudessa. Byrokratian ideaalimallissa Weber on esittänyt selityksen ja tulkinnan ilmiöiden historiallisesta kehityksestä byrokratiانا. Salminen (2004) tukee

näkemyksellään Vartolan (2006: 2009) tarkastelua byrokratiasta; *”Sitä, mitä nyt tapahtuu hallinnossa ja organisaatioissa, voidaan tarkastella suhteessa byrokratian ideaalimalliin.”* (Salminen 2004, 40.)

Pelastuslaitoksissa johtamista tapahtuu kaikilla organisaatorakenteiden tasoilla. Turvallisuusorganisaatioiden nähdään edustavan perinteistä byrokraattista organisaatiomuotoa, jossa hierarkkisilla tasoilla työskennellään rationaalis-legaalisesti, määriteltyjen tehtäväkuvausten ja -vastuiden mukaisesti. Pelastuslaitosten toimintaympäristön, johtamiskontekstin monimuotoisuuden ja johtamisen tilannesidonnaisuuden ymmärtäminen ovat edellytys yhteiskunnan turvallisuudesta vastaavien, substanssipalveluja tuottavien pelastuslaitosorganisaatioiden organisoitumis- ja johtamis- ja toimintamallien tarkastelussa. Esitetty teoriatausta, tutkimuskontekstin pääkäsitteiden määrittely, sekä organisaatio- ja johtamisteoreettisten näkökulmien sitominen tutkittavaan ilmiöön, muodostavat pohjan ajattelunvälineenä tarkastella pelastuslaitosten johtamista analyyttisesti hallintotieteellisestä näkökulmasta.

Pelastuslain (379/2011) 32 §:n mukaan pelastuslaitos vastaa pelastustoimintaan kuuluvien tehtävien hoitamisesta, kun tulipalo, muu onnettomuus tai niiden uhka vaatii kiireellisiä toimenpiteitä ihmisen hengen tai terveyden, omaisuuden tai ympäristön suojaamiseksi tai pelastamiseksi. Operatiivinen pelastustoiminnan johtaminen on tilannejohtamista. Kaukonen (2005) mukaan pelastustoiminnan johtajan päätöksenteon pohjana on tilanteen arviointi, joka perustuu omiin havaintoihin sekä alaisilta saatuihin tilanneilmoituksiin. Tilanteen arvioinnissa pyritään saamaan vastaus esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- Mistä onnettomuudesta on kysymys (esimerkiksi mikä palaa)?
- Missä vahinkokokohde sijaitsee (esimerkiksi missä palaa)?
- Onko ihmisiä tai eläimiä vaarassa? Uhkaako ihmisiä tai eläimiä mahdollisesti sellainen vaara, joka edellyttää pelastamista, vai riittääkö evakuointi tai vaarasta varoittaminen?
- Minne onnettomuus voi levitä?
- Onko onnettomuudessa erityisvaaroja (esimerkiksi vaarallisia aineita, räjähteitä, sortumia)?
- Mitä reittejä voidaan edetä riskilähteen eliminoimiseksi tai vahingon rajaamiseksi?
- Riittävätkö resurssit riskilähteen eliminointiin? (Kaukonen 2005,49.)

Operatiivinen pelastustoiminta on ainutkertaisten tilanteiden ja tapahtumien ammatillista, tehokasta ja turvallista hoitamista. Pelastustoiminta profiloituu tilannejohtamiseen. Parhaat mahdolliset edellytykset suoriutua operatiivisen pelastustoiminnan tehtävistä antavat ammatillinen koulutus ja käytännön kokemus. Tavoitteena kaikessa operatiivisessa pelastustoiminnassa on maamme pelastustoimen eettisten arvojen mukainen toiminta; inhimillisesti, ammatillisesti ja luotettavasti (Suomen Palopäällystöliitto 2012). Johtamisen tilannesidonnaisuuksien vuoksi ei yleispäteviä, kaikkiin tilanteisiin soveltuvia ja yksityiskohtaisia johtamisreseptejä voi antaa. Kouluttautumalla ja kokemuksen myötä johtaja voi oppia tietyn peruslähestymistavan tilanteisiin. Johtajan on arvioitava tilanne ja kyettävä soveltamaan tilanteeseen sopivaa johtamistyyliä. Tämä edellyttää johtajalta tilannetajua, henkistä joustokykyä, sekä ihmisten ja asioiden hyvää tuntemusta. (Kaukonen 2005, 86.)

Pelastuslaitoksissa operatiivisilla johtajilla ja esimiehillä on haastava työkenttä. Kokonaisuuteen kuuluu operatiivisen pelastustoiminnan tilannejohtamista, sekä ajallisesti suurimmalta osaltaan asemahallinnollista ihmisten johtamista. Pelastusasemien henkilöstöä johdetaan alipäällystön ja päällystön toimesta koulutuksissa ja harjoituksissa. Onnettomuuksien ehkäisytyö, laaja-alainen turvallisuuden valvonta-, neuvonta- ja valistustyö sidosryhmille ja kansalaisille on jokapäiväistä. Päällystön rooliin tehtäväkuvauksesta riippuen kuuluu pelastuslaitosten hallintotyöskentely. Johtamisessa korostuu johtajan ammatillinen taito käyttää erilaisia johtamistyyliä. Johtamistyylien käyttö riippuu tilanteesta. Pelastuslaitoksilla päätoiminen operatiiviseen pelastustoimintaan osallistuva henkilöstö tekee pääsääntöisesti poikkeusluvan mukaisia 24 tunnin työvuoroja, jonka aikana työvuorojen johtajat ja esimiehet vastaavat monien erilaisten johtamistilanteiden asettamiin haasteisiin. Johtamisen konteksti, toimintaympäristö, vaihtuu jatkuvasti. Johtaminen vaihtuu operatiivisten pelastustoiminnan hälytystehtävien johtamisesta henkilöstöjohtamiseen, työntekijöiden kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin johtamiseen.

Hersey'n ja Blanchardin tilannejohtamismallin (1967; 1982; 1988) yhtenä lähtökohtana ollut William Reddinin (1970) 3 D -teoria, on näkökulmaltaan ja lähestymismalliltaan hyvin yksinkertainen idea. Reddinin (1970, 11) mukaan johtamiskäyttäytyminen koostuu kahdesta pääelementistä: itse työtehtävään liittyvästä käyttäytymisestä (tehtäväkeskeisyys) ja ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyvästä käyttäytymisestä (ihmiskeskeisyys). Reddinin teoriassaan painottama kolmas ulottuvuus, johtajan tehokkuus, on otettu entistä laajemmin huomioon maamme pelastustoimen organisoinnissa ja käytännötoiminnassa. Pelastustoimiuudistuksen myötä vuonna 2004 perustetut alueelliset pelastuslaitokset edustavat laajempaa yhteiskunnallista tehokkuusajattelua, kuin aiemmin ennen pelastustoimiuudistusta. Laki pelastustoimen alueiden muodostamisesta (1214/2001) muokkasi alueellisten

pelastuslaitosten syntymistä. Nyt kumotun lain 1§:n tarkoitus ilmaisi selkeästi kuntien palvelurakennemuutoksen tahtotilan myös pelastustoimea koskevaksi: *”Lain tarkoituksena on tehostaa pelastustoimen voimavarojen käyttöä sekä parantaa palvelujen saatavuutta ja laatua.”*

Pelastuslaitosten sisäistä johtamisen tehokkuutta mitataan muun muassa esimiesten toteuttamien koulutusten ja harjoitusten seurannalla. Ulkoista vaikuttavuutta mitataan hälytystehtävien toiminta- valmiusajalla, pelastettujen tai evakuoitujen henkilöiden määrällä ja onnettomuuksien aineellisten vahinkojen kustannusten arvioinnilla. Onnettomuuksien ehkäisytyö on dokumentoitua, tavoitteellista ja mitattua laaja-alaista turvallisuuden asiantuntijuuden valvonta-, neuvonta- ja valistustyötä. Pelastustoimen resurssi- ja onnettomuustilastojärjestelmä PRONTO on sisäasianministeriön järjestelmä pelastustoimen seuranta- ja kehittämistä, sekä onnettomuuden selvittämistä varten. PRONTO on tämänhetkinen mittari ja järjestelmä pelastustoimen tehokkuuden valtakunnallisessa arvioinnissa. Mittareiden kehittäminen pelastustoimen vaikuttavuuden arvioimiseksi on yksi pelastustoimen valtakunnallisista tutkimus- ja kehittämishankkeista, sekä tavoitteista.

Pelastuslaitosten tehtävät perustuvat lakisääteisiin velvoitteisiin, joiden implementointi käytännön toiminnoiksi on hierarkkisesti organisoitu. Lait, asetukset ja ohjeet muodostavat toiminnan johtamisen ja organisoinnin normiperustan. Käytäntö on henkilöstön suorittamaa toimintaa muuttuvissa ympäristöissä ja tilanteissa. Sidonnaisuus ja sopeutuminen erilaisiin tilanteisiin ovat jokapäiväistä. Tilannesidonnaisuus jatkuvasti erilaisissa toimintaympäristöissä muodostavat johtamisen laaja- alaiseksi kokonaisuudeksi, jossa johtajan on huomioitava tilannejohtamisen mallin mukaiset tekijät. Ratkaisevana tekijänä toimintojen ja tehtävien menestyksekkäälle hoitamiselle ovat lopulta käytännötoimijoiden yksilötason ratkaisut. Esimiehen, johtajan ja alaisen vuorovaikutus on jatkuvaa. Hersey'n ja Blanchardin (1967; 1982; 1988) tilannejohtamisen malli keskittyy tarkastelemaan erityisesti johtajan ja alaisten välistä suhdetta.

Pelastuslaitosten päätoiminen hallinto-, onnettomuuksien ehkäisyn ja tukipalvelujen henkilöstö työskentelevät asiantuntijoina substanssinsa mukaisissa tehtäväkuivissa. Hallintotoiminnassa työskentelee hallinnollisen tason johtajia, sekä hallintotoiminnan tukitehtävien henkilöstöä. Onnettomuuksien ehkäisytyössä on päätoimisia valistajia, palotarkastajia ja muilla tehtävänimikkeillä olevia riskienhallinnan asiantuntijoita, jotka eivät osallistu operatiiviseen pelastustoimintaan. Alueellisesti pelastuslaitokset ovat organisaatioiltaan erilaisia. Yhteistä ovat lakisääteiset tehtävät ja monipuolinen toimintaympäristö, jossa johtamisen lähtökohdat vaihtelevat. Henkilöstöä johdetaan strategisella, taktisella ja teknisellä tasolla, tilannesidonnaisuudesta riippuen.

Tarkasteltaessa pelastuslaitosorganisaatioita, Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamismallin huomioida erilaisten tilanteiden ja johdettavien tarpeiden tunnistaminen, on toimiva ja tarkasteltavaa kontekstia avaava teoreettinen ajattelun väline. Pelastuslaitosorganisaatioissa johdetaan ihmisiä erilaisissa tilanteissa, operatiivisessa pelastustoiminnassa, hallinnon, onnettomuuksien ehkäisyn ja teknisten tukipalvelujen laaja-alaisessa ja monimuotoisessa asiantuntijatyössä, joissa kaikissa johtajan on valittava Herseyn ja Blanchardin tilannesidonnaisuuden näkökulman mukaisesti toimivin ja tarkoituksenmukaisin johtamistyyli tilanteen päämäärän saavuttamiseksi. Johtamisteoreettisena näkökulmana Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamismallin avulla pelastuslaitosorganisaatioiden johtamis- ja toimintakäytäntöjä voidaan tarkastella ja ymmärtää käytännönläheisemmin, lähestyä työelämäorganisaation arkea.

Tässä pro gradu -tutkielmassa ei ole tarkoitus sitoa tiukasti empiirisen tutkimuksen tutkimustuloksia byrokratiateorian ja tilannejohtamisen mallin teoriaperustaan, vaan lähtökohtana on soveltava, arjen kehittämiseen tähtäävä hallintotieteellinen organisaatiotutkimus. Tutkielman teoreettinen viitekehys, määritellyt pääkäsitteet, sekä organisaatio- ja johtamisteoreettiset näkökulmat auttavat ymmärtämään käsiteltävän ilmiön monipuolisuutta. Organisaatio- ja johtamisteoreettisen perustan, Weberin byrokratiateorian ideaalimallin ja Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamisen mallin avulla, voidaan pelastuslaitosorganisaatioita analyttisesti tutkia, sitoen, perustellen ja osoittaen tutkimusongelman, sekä tutkittavan ilmiön asettuvan tieteelliseen kontekstiinsa, hallintotieteelliseen näkökulmaan. Turvallisuusorganisaation tutkiminen on haastava tehtävä, jossa tarkasteltavia näkökulmia löytyy useita. Ilmiönä turvallisuus on mielestäni erittäin mielenkiintoinen. Lumijärvi ja Virta (2011, 167) muotoilevatkin ilmiön tärkeyden ja yhteiskunnallisen sidonnaisuuden seuraavasti: *”Turvallisuuden voidaan katsoa olevan kaiken inhimillisen organisoitumisen ja yhteistyön peruste ja syy.”*

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen konteksti

Pro gradu -tutkielmassani tarkastelen maamme pelastustoimen organisaatioiden, alueellisten pelastuslaitosten, hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen koettua toimivuutta organisaatioiden henkilöstön arvioimana. Suomessa toimii 22 pelastuslaitosta, jotka tuottavat ympärivuorokauden turvallisuuspalveluita kaikkialla Suomessa. Pelastuslaitokset hoitavat pelastustoimen tehtävät alueellaan. Vapaaehtoiset palokunnat, laitospalokunnat, tehdaspalokunnat ja sotilaspalokunnat (sopimuspalokunnat) osallistuvat pelastustoimen tehtävien hoitamiseen alueen pelastustoimen kanssa tekemänsä sopimuksen mukaisesti. Toimialan substanssin erityisyys yhteiskunnassa, laaja-alaisten turvallisuuspalvelujen tuottaminen edellyttää toiminnalta säädettyä normipohjaa viranomaistoiminnassa, ohjeistusta ja suunnitelmallista, sekä pitkäjänteistä toiminnan organisointia. Tärkeä tekijä laadukkaan ja tehokkaan pelastustoimen palveluiden kehittämisessä on myös pelastuslaitosten välinen yhteistyö.

4.1.1 Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto

Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto on Suomen kaikkien 22 pelastuslaitoksen vapaaehtoinen yhteenliittymä. Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto toimii pelastuslaitosten valtakunnallisen yhteistyön alustana. Yhteistyöllä pyritään kehittämään pelastuslaitosten kykyä tuottaa palveluita muuttuvassa toimintaympäristössä. Tavoitteena on, että pelastuslaitosten tuottamat palvelut kansalaisille ovat laadukkaita, tehokkaita ja perustuvat yhdenmukaiseen tulkintaan voimassa olevista säädöksistä ja määräyksistä. Pelastuslaitosten kumppanuusverkoston avulla vahvistetaan myös pelastuslaitosten roolia ja asemaa yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa. Pelastuslaitosten kumppanuusverkostossa muodostetun yhteisen kannanoton painoarvo on merkittävästi suurempi kuin yksittäisen pelastuslaitoksen esittämä näkemys. Yhteistyöllä pyritään kehittämään myös pelastuslaitosten tuottavuutta. Pelastuslaitosten kumppanuusverkosta käytetään nimitystä Suomen Pelastusjohtajat, Finlands Räddningsdirektörer. (Suomen Pelastusjohtajat 2011.)

Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto muodostuu 22 tasavertaisesta pelastuslaitoksesta. Pelastuslaitosten kumppanuusverkoston hallintoa edustaa pelastusjohtajien kokous, pelastusjohtajien hallitus ja neljä (pelastustoiminta-, turvallisuus-, ensihoito- ja tukipalvelut) palvelualueita. Pelastusjohta-

jien kokouksessa kaikki pelastuslaitokset ovat edustettuna tasavertaisesti. Pelastusjohtajien kokous toimii yhteisen tahdonmuodostuksen foorumina keskeisimpien strategisten kysymysten osalta. Pääasiallisena tehtävänä on toimia suurten linjojen ratkaisijana, sekä pelastuslaitosten edunvalvojana. Pelastusjohtajien kokous vahvistaa pelastusjohtajien hallituksen esityksestä kaikki keskeiset strategiset linjaukset. Pelastusjohtajien kokous päättää verkon yhteistoimintaperiaatteista ja pitkän tähtäyksen suunnitelmista. Pelastusjohtajien kokous kokoontuu puheenjohtajan kutsumana pääsääntöisesti neljä kertaa vuodessa. (Suomen Pelastusjohtajat 2011.)

Pelastuslaitosten kumppanuusverkoston ytimen muodostavat neljä asiantuntijaverkostoa. Näiden niin sanottujen palvelualueiden (pelastustoiminta-, turvallisuus-, ensihoito- ja tukipalvelut) jäsenet koostuvat 22 pelastuslaitoksen edustajista; riskienhallintapäälliköistä, pelastuspäälliköistä, hallintopäälliköistä ja muista toimialan asiantuntijoista. Kunkin palvelualueen puheenjohtajana toimii joku pelastuslaitosten pelastusjohtajista, kukin vuorollaan vähintään kahden, mutta korkeintaan neljän peräkkäisen vuoden ajan. Palvelualueilla haetaan yhdenmukaisia linjauksia ja toimintamalleja, sekä pyritään kehittämään pelastuslaitosten toimintaa vastaamaan muuttuvaa toimintaympäristöä. Palvelualueen puheenjohtaja voi perustaa määräaikaista työryhmiä ratkomaan jotain tiettyä tehtävää; jäseniksi työryhmään kutsutaan alan johtavia asiantuntijoita riippumatta siitä ovatko he pelastuslaitoksen palveluksessa vai eivät. (Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto 2013.)

Suomen Kuntaliitto ry:n ja pelastuslaitosten välillä hyväksytyn palvelusopimuksen mukaisesti Suomen Kuntaliitto palkkaa pelastustoimen kehittämispäällikön ja toimii tämän työnantajana. Pelastustoimen kehittämispäällikkö huolehtii pelastuslaitosten kumppanuusverkoston kokousten valmistelusta ja päätösten toimeenpanosta. Suomen Kuntaliitto ry:n ja pelastuslaitosten keskinäisen yhteistyön ja sopimuksen tavoitteena on, että pelastustointa kehitetään pelastuslain (379/2011) 24 §:n mukaisesti kunnallisena toimintana Suomen Kuntaliitto ry:n ja pelastuslaitosten yhteisten linjausten mukaisesti. Sopijaosapuolet pitävät yhteistyön kehittämistä tarpeellisenä, koska kuntien ja pelastuslaitosten keskinäinen hyvä ja luottamuksellinen yhteistyö on välttämätöntä, jotta pelastuslaitokset voivat hyödyttää kuntia kuntien omien tavoitteiden toteuttamisessa ja kuntien turvallisuuden ja vaurautumisen edistämässä. (Suomen Pelastusjohtajat 2011.)

Pelastuslaitosten kumppanuusverkoston strategian 2012–2016 päämäärinä ovat: kumppanuusverkoston toiminnan tehostaminen, tutkimustoiminnan kehittäminen päätöksenteon tueksi ja kumppanuusverkoston toiminnan vakiinnuttaminen pysyväksi osaksi pelastuslaitosten toimintaa ja yhteistyöksi pelastustoimen keskeisten toimijoiden kanssa (Rahikainen 2012). Tämä pro gradu -tutkielma on osaltaan yksi pelastuslaitosten kumppanuusverkoston tutkimustoiminnan kehittämisen

käytännötoimintoja pelastuslaitosten hallinnollisen päätöksenteon tueksi. Pelastuslaitosten yhteistyö, alueellisilta lähtökohdiltaan ja tarpeiltaan erilaisten pelastuslaitosorganisaatioiden huomioiminen, on tutkielman empiirisen tutkimuksen toteuttamisen päänäkökulma.

4.1.2 Kohdeorganisaatioina neljä pelastuslaitosta

Tutkimuksen kohderyhmään valittiin neljä pelastuslaitosta. Tutkittavat pelastuslaitosorganisaatiot edustavat pelastuslaitosten kumppanuusverkoston mittariston verrokkiryhmittelyn mukaista tarkastelua. Pelastuslaitoksista on koottu verrokkiryhmämittaristoon (taulukko 1) Pelastustoimen resurssi- ja onnettomuustilastojärjestelmään (PRONTO 2008) ja Tilastokeskuksen (31.12.2007) asukaslukutietoihin perustuen tunnuslukuja, jotka mahdollistavat tietojen vertailun ja arvioinnin suhteessa muihin pelastuslaitoksiin. Verrokkiryhmittelyssä pelastuslaitokset on jaettu neljään verrokkiryhmään pelastustoimialueiden asukastiheyden perusteella. Toimialan aikaisemmissa tutkimuksissa Suomen Kuntaliiton, Suomen Palopäällystöliiton ja Suomen Pelastusalan Keskusjärjestön (SPEK) toteuttamissa pelastuslaitoksia tarkastelleissa tutkimuksissa on hyödynnetty verrokkiryhmäjaottelua. Tutkittavat neljä pelastuslaitosorganisaatiota edustavat mittariston mukaisesti kaikkia neljää pelastuslaitosten verrokkiryhmää.

Tutkimuksen kohderyhmään valittujen pelastuslaitosten valinnan perustana verrokkiryhmäjaottelun lisäksi toimivat pelastuslaitosten ja pelastustoimialueiden maantieteellinen sijainti ja alueelliset toimintaympäristön eroavaisuudet, sekä pelastuslaitosten erilaiset hallintomallit. Tutkimukseen valitut neljä pelastuslaitosta edustavat hallintomalliltaan maakuntaliittoa ja keskuskuntamallia erilaisin hallinnollisin variaatioin. Valintaperusteiden tavoitteena oli saada mahdollisimman laaja näkökulma maamme pelastuslaitosten hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen tarkasteluun organisaatioiden henkilöstön arvioimana. Erilaisten pelastuslaitosorganisaatioiden sisäinen palaute oman organisaation hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen toimivuudesta voidaan olettaa antavan kattavan kuvan maamme pelastuslaitosten hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen nykytilasta, sekä tulevaisuuden kehittämistarpeista.

Tutkimuksen kohderyhmään valittuja pelastuslaitoksia ei mainita nimeltä, vaan tarkasteluissa puhutaan pelastuslaitosten verrokkiryhmien (1–4) edustajista. Kohdeorganisaatioissa toteutettujen kyselytutkimusten avulla kerätyn aineiston analysoinnissa, tutkimuksen tulosten raportoinnissa ja johto-

päätösten esittelyssä pelastuslaitoskohtaista tietoa käsitellään anonymisti, verrokkiryhmien edustajina aineistoa esitellen ja keskinäisesti vertaillen.

PELASTUSLAITOSTEN VERROKKIRYHMITTELY

VERROKKIRYHMÄ 1. Suuri asukasluku ja väestö kasvaa.

Pelastuslaitos	Asukasluku (1000 as.)	pinta-ala (km ²)	asukkaita/ km ²	väestökehitys
Helsingin kaupungin pelastuslaitos	568,5	686	829	+
Keski-Uudenmaan pelastuslaitos	401	1 986	202	+
Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos	408	4 199	97	+
Varsinais-Suomen pelastuslaitos	459,2	10 855	42	+
Tampereen aluepelastuslaitos	476,6	14 469	33	+

VERROKKIRYHMÄ 2. Asukastiheys n. 30 as. / km².

Pelastuslaitos	Asukasluku (1000 as.)	pinta-ala (km ²)	asukkaita/ km ²	väestökehitys
Kymenlaakson pelastuslaitos	183,6	5 106	36	-
Itä-Uudenmaan pelastuslaitos	94,7	2 761	34	+
Päijät-Hämeen pelastuslaitos	200,1	6 257	32	+
Kanta-Hämeen pelastuslaitos	171,4	5 706	30	+
Satakunnan pelastuslaitos	228,4	8 269	28	-

VERROKKIRYHMÄ 3. Asukastiheys 10–20 as. / km².

Pelastuslaitos	Asukasluku (1000 as.)	pinta-ala (km ²)	asukkaita/ km ²	väestökehitys
Pohjanmaan pelastuslaitos	143	7 849	18	+
Etelä-Karjalan pelastuslaitos	134,7	7 720	17	-
Keski-Pohjanmaan ja Pietarsaaren alueen pelastuslaitos	101	6 225	16	+
Keski-Suomen pelastuslaitos	270,7	19 386	14	+
Etelä-Pohjanmaan pelastuslaitos	193,8	13 997	14	+

Pohjois-Savon pelastuslaitos	248,9	20 367	12	-
Oulu-Koillismaan pelastuslaitos	260	23 400	11	+

VERROKKIRYHMÄ 4. Asukastiheys alle 10 as. / km² ja väestö vähenee.

Pelastuslaitos	Asukasluku (1000 as.)	pinta-ala (km ²)	asukkaita/ km ²	väestökehitys
Jokilaakson pelastuslaitos	122	13 895	9	-
Pohjois-Karjalan pelastuslaitos	166,7	21 585	8	-
Etelä-Savon pelastuslaitos	157,9	19 181	8	-
Kainuun pelastuslaitos	83,8	24 452	3	-
Lapin pelastuslaitos	184,4	98 946	2	-

TAULUKKO 1. Pelastuslaitosten verrokkiryhmittely vuoden 2008 tiedoilla (Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto 2013).

4.2 Tutkimuksen metodologiset valinnat

4.2.1 Perusteet tutkimusmenetelmien valinnalle

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli henkilökohtainen kiinnostukseni maamme pelastuslaitosten hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen nykytilan arviointiin ja tulevaisuuden kehittämisalueiden ja -tarpeiden tunnistamiseen. Pelastuslaitosten erityinen ja laaja-alainen substanssiosaaminen turvallisuuspalvelujen tuottajana perustuu lainsäädäntöön ja sopimukseen. Viranomaistoiminnassa organisaation toiminnan suunnittelu ja ohjeistus korostuvat, palveluita tuotetaan yhteiskunnan tarpeisiin julkisena toimintana, lainsäädännön ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Kunnille lainsäädännössä annettu tehtävä vastata pelastustoimesta yhteistoiminnassa pelastustoimen alueilla, on toteutettu alueellisten tarpeiden ja resurssien mukaisesti kuntien päätöksillä. Pelastustoimen toimijaorganisaatiot, pelastuslaitokset, toimivat erilaisissa toimintaympäristöissä, erilaisin resurssein, organisaatorakentein ja hallintomallein, toteuttaen kuitenkin yhteisiä laissa säädettyjä tehtäviä julkisina organisaatioina.

Tutkimuksen lähtökohdaksi muodostui kiinnostus kartoittaa ja kuvailla erilaisia pelastuslaitosorganisaatioita tutkimalla niiden koettua hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen nykytilaa, sekä mahdollisia kehittämisalueita ja -tarpeita. Keskityttäessä tutkimaan työorganisaatioita, luonnolliseksi valinnaksi ja tarkastelunäkökulmaksi nousi mielestäni tutkimuksen toteuttaminen todellisissa ja toimivissa työyhteisöissä. Työorganisaatioiden sisältä tuleva palaute, henkilöstön arviot oman organisaation toiminnan onnistumisesta luovat mielestäni asetelman, joka antaa mahdollisuuden havainnoida ja kartoittaa laaja-alaisesti erilaisista organisaatioista tutkimuksen mielenkiinnoksi nostettuja ilmiöitä. Johtamisen vaikutusten selvittäminen organisaatioiden kaikilta tasoilta, henkilöstön kosketuspinnan tarkastelu oman organisaation arkielämään, toimi perusteluina tutkimuksen tutkimusmenetelmien valinnalle.

Tutkimus sijoittuu hallintotieteellisenä hallinnon ja organisaatioiden tutkimuksena yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Salmisen (2005) mukaan se, miten hallinnon ja organisaation rakenteita, prosesseja ja henkilöstöä tutkitaan tai miten pitäisi tutkia, on metodinen ja metodologinen ongelma. Metodologialla haetaan vastausta periaatteessa kahteen kysymykseen: 1) mitä ovat hallintoa ja organisaatioita tutkittaessa menetelmät, käsitteet ja selitystavat ja miten ne voidaan loogisesti kuvata ja täsmentää, sekä 2) mikä on näiden menetelmien noudattamisen perusta: miten menetelmiä käytetään oikein eli rationaalisesti, tutkittaessa hallintoa ja organisaatioita. Metodologia liittyy menetelmien tarkasteluun ja arviointeihin. Menetelmät ovat tutkimustekniikoita tai loogisia ja filosofisia periaatteita, jotka heijastavat tieteellisen, tutkimuksellisen työn luonnetta. (Salminen 2005, 187–188.)

Tutkimuksen tasoksi, tutkimusotteen ja tutkimuskohteen väliseksi suhteeksi, valitsin käytännönläheisen mikronäkökulman hallintoon ja organisaatioihin. Pääalueita mikrotarkasteluissa ovat johtamisen ja henkilöstön motivaation teemat. Mikro-otteella lähestytään organisaation järjestelmiä ja erityisesti organisaation sisäisenä prosessina. (emt., 199.) Mikrotarkasteluissa ilmennän empiirisesti havaittavaa toimintaa yksikkötasolla tutkimukseen valituissa organisaatioissa. Tutkimuksessa on sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen ote. Tutkimuksen tausta painottuu laadullisen tutkimuksen alueelle. Soveltavana, kartoittavana ja kuvailevana hallintotieteellisenä, työorganisaatioiden arjen kehittämiseen tähtäävänä käytännön tutkimustyönä, kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen perusorientaatio sekoittuu keskenään. Kvantitatiivisuus liittyy empiirisen kyselytutkimuksen tiedonhankintaan ja tilastollis-numeerisen analyysitavan noudattamiseen. Tutkimuksen kvalitatiivisuus liittyy tutkittujen organisaatioiden henkilöiden kokemusten ja kokemuseräisten käsitysten muodostamiin tutkimustietoihin. Kvalitatiivisuus näkyy kyselytutkimuksen avoimista kysymyksistä, jolla tutkimusaineistoa hankittaessa oli tarkoitus syventää tutkittavien ilmiöiden tiedonmuodostuksen kokonaisuutta

kyselymenetelmää täydentäen. Tutkimuksen asetelma kokonaisuudessaan saa myös hermeneuttis-ymmärtävän tutkimusotteen piirteitä: ihmisten kokemusmaailman ja tutkimuskontekstin ymmärrystä, sekä tulkintaa.

Tutkimuksen tavoitteena on informaation löytäminen, kuvaileminen ja lisääminen todellisia työorganisaatioita tutkimalla, jotta toimialan sisällä organisaatioiden arkeen voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa johtamisen ja henkilöstön kehittämisen toimenpitein tutkittuun tietoon perustuen. Nämä tavoitteet liittyvät tutkimuksen tulosten tulkintaan ja johtopäätösten tekoon. Tutkimuksen tiedonintressi, epistemologiset kysymykset siitä, millaisella tiedolla voidaan vastata tutkittaviin ongelmiin, painottuukin empiirisen tiedon saamiseen. Tutkimuksen tiedonintressi on lähtökohdiltaan Habermasin mukaan tekninen eli tutkimuksella pyritään löytämään tietoa, jolla voidaan vaikuttaa prosessien ohjaamiseen ja kontrolliin (Ruohotie 2000, 254–255).

Tutkimuksessa käytetään valituissa kohdeorganisaatioissa toteutettujen kyselytutkimusten aineistoa. Kyselytutkimuksessa kohdeorganisaatioiden henkilöstö ottaa kantaa kyselyn väittämiin omien kokemustensa ja käsitystensä mukaisesti. Henkilökohtaisten käsitysten perustaksi kyselytutkimuksessa muodostuu yksilöiden omasta työorganisaatiosta ja toimintaympäristöstä saadut kokemukset. Tutkimusta voidaankin pitää menetelmälliseltä perustaltaan perinteisenä survey -tutkimuksena. Kyselytutkimuksella kerätyn aineiston tiedonmuodostus, pro gradu -tutkielmani empiirisen tutkimuksen tuloksia, ei ole tarkoitus sitoa tiukasti teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys ohjaa tutkimuksen analyysia soveltavaksi hallintotieteelliseksi organisaatiotutkimukseksi, jossa käytännönläheiset teoreettiset näkökulmat luovat tutkimukselle tieteellisen perustan. Tavoitteenani on, että teoreettinen viitekehys ankkuroituu tutkimuskontekstiin, avaa tutkittavia ilmiöitä ja antaa mahdollisuuden tarkastella, sekä löytää erilaisia näkökulmia pelastuslaitosten hallinnosta ja johtamis- ja toimintakäytännöistä.

4.2.2 Vertailevan tutkimuksen metodi

Hallintotieteen professori Esa Hyryläinen (2011) siteeraa artikkelissaan Mattei Doganin ja Dominique Pelassy (1984) tekstejä seuraavasti: ”Vertaileminen on luonnollinen ajattelutapa. Mikään ei ole luonnollisempaa kuin tutkia ihmisiä, ideoita ja instituutioita suhteessa toisiin ihmisiin, ideoihin ja instituutioihin. Me saamme tietoa rinnastamisen kautta. Tieteellinen vertailu ei ole luonteeltaan erilaista, vaikkakin intellektuaalinen taso on korkeampi. Me vertailemme arvioidaksemme ti-

lannettamme objektiivisemmin yksilöinä, yhteisönä tai kansakuntana.” Hyryläisen mukaan vertailu on yleisesti ymmärrettävissä kohteiden rinnakkaiseen tarkasteluun perustuvana tiedonhankintatapana, jossa havainnoidaan, tulkitaan ja selitetään kohteiden eroja ja yhtäläisyyksiä, sekä hyödynnetään näin saatavaa tietoa esimerkiksi hallinnollisten ilmiöiden selittämiseen tai toiminnan kehittämiseen. Keskeistä tässä käsityksessä on rinnakkain asettaminen. Se on vertailun välttämätön ehto, jota ilman vertailu ei olisi vertailua. (Hyryläinen 2011, 64–65.)

Vertailu on tutkimusmenetelmä. Vertailun kuvaaminen tutkimusmenetelmäksi perustuu enemmän omaleimaiseen tapausten rinnakkain asettamista korostavaan lähestymistapaan kuin varsinaisesti tekniikkaan, jolla tarkasteltavat aineistot tutkimuksessa kerätään ja analysoidaan. Niiltä osin vertailijan on syytä hyödyntää muita tutkimusmenetelmiä ja -tekniikoita. (emt., 66.) Vertailu avaa paitsi uusia kysymyksiä myös mahdollisuuksia yleistykseen. Se on menetelmä siirtää katsetta pois tutusta kohteesta, sekä sen peilaamista vertailukelpoisia tapauksia vasten. (Kekkonen 2008, 34.) Vertailussa etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä systemaattisesti.

Vertailujen suorittamiseen eli vertailtavuuteen liittyy eräitä perussääntöjä. Metodista käytetään kun on olemassa kaksi tai useampi tapaus, jotka ovat vertailtaessa keskenään. Vertailtavuus toteutuu, jos tapauksista on löydettävissä jokin yhteinen saman merkityksen omaava muuttuja. Valittaessa vertailuysiköitä on löydettävä samantasoiset yksiköt ja vertailuysiköillä tulee olla yhteisyyden kriteereitä, kuten vertailtavien yksiköiden sisäinen yhtenäisyys ja teoreettinen relevanttisuus, oleellisten asioiden vertailu. Vertailu edellyttää yhtenäistä proseduuria, vertailuun käytettävä tieto on kerättävä samalla tavalla ja systemaattisesti. (Salminen 2005, 209–210.)

Tarkasteltaessa vertailututkimuksen metodologista perinnettä, vertailu jaetaan idiografiseen vertailuun ja nomoteettiseen vertailuun. Vertaileva metodi edustaa tutkimusotetta, jossa toisaalta ylitetään kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen rajat ja toisaalta yhdistetään kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus. Idiografisessa vertailussa vertailtavien tapausten määrä on pieni. Organisaatioita vertailtaessa painotetaan ymmärtämistä, tilannetekijöiden merkitystä ja kvalitatiivista aineistoa. Nomoteettinen vertailumetodologia perustuu sosiaalisiin faktoihin ja sosiaalisen todellisuuden mittaamiseen. Vertailutapauksia on aina suurehko määrä. Nomoteettis-empiirinen vertailututkimus on luonteeltaan selittävää. Organisaatiovertailuissa korostetaan koeasetelmien kontrollointia, kausaaliselittämistä ja kvantitatiivista tutkimusorientaatioita. (emt., 210.)

Pro gradu -tutkielmani empiirisen tutkimuksen metodologia sisältää sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimusotteen piirteitä. Vertaileva metodi painottuu idiografiseen vertailuun, neljän pe-

lastuslaitoksen kartoittavaan ja kuvailevaan tutkimukseen, jossa alueellisilta lähtökohdiltaan, tarpeiltaan ja resursseiltaan erilaisista organisaatioista kerätään samalla tavalla ja systemaattisesti vertailuun käytettävää tietoa. Pelastuslaitokset toteuttavat samoja lakisääteisiä tehtäviä, keskittyvät samoihin funktioihin. Tämä mahdollistaa analyttisen rinnastavan vertailun, jossa korostetaan samankaltaisten yksiköiden vertaamista. Pelastuslaitosorganisaatioiden rakenteet ovat muodostuneet alueellisten tarpeiden ja resurssien mukaisesti, joten idiografinen, jokaisen kohdeorganisaation henkilöstön arvioiman hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen koetun toimivuuden havainnoiminen nousee empiirisen tutkimuksen pääpainoksi.

Tutkimuksessani vertailevan metodin valinnan perusteeksi ja tavoitteeksi olen määritellyt käytännöllisen tiedon saamisen pelastuslaitosten hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen koetusta toimivuudesta henkilöstön arvioimana. Vertailevalla metodilla voidaan tarkastella analyttisesti mahdollisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia samankaltaisia yksiköjä vertailtaessa. Vertailu mahdollistaa tiedon saamisen muistakin järjestelmistä kuin omastamme. Pelastustoimen erityisyys toimialana yhteiskunnassa muokkaa sen toimijaorganisaatioiden, pelastuslaitosten, arjen toimintaa. Pelastuslaitosten välinen yhteistyö on toimialan erityisyyden, substanssiosaamisen ja resurssien kannalta välttämätöntä. Kuten aiemmin tutkielmassani esitettiin, yhteistyöllä pyritään kehittämään pelastuslaitosten kykyä tuottaa palveluita muuttuvassa toimintaympäristössä. Pelastuslaitosten yhteistyön, kumppanuusverkoston tavoitteena on, että pelastuslaitosten tuottamat palvelut kansalaisille ovat laadukkaita ja tehokkaita. Pelastuslaitosten kumppanuusverkoston avulla vahvistetaan myös pelastuslaitosten roolia ja asemaa yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa. (Suomen Pelastusjohtajat 2011.)

Pelastuslaitosten sisäisen toiminnan, toimialan yleisen kehittymisen ja ennen kaikkea sen vuoksi, että pelastuslaitokset olisivat tulevaisuudessakin haluttuja työyhteisöjä, tulee tarkastella organisaatioiden toimintaa kriittisesti ja systemaattisesti. Organisaatioiden reflektiivisen tarkastelun lisäksi vertailuilla on mahdollisuus saada selville tekevätkö eri organisaatiot samoja asioita samalla tavalla, samoja asioita eri tavalla, eri asioita samalla tavalla vai eri asioita eri tavalla. Vertailuilla voidaan tarkastella pelastuslaitosten hallintoa, rakenteita ja käytäntöjä laaja-alaisesti, sekä kehittävässä hengessä tuoda pelastuslaitosten yhteistyön alustalle kehityskohteita ja alan parhaita käytäntöjä kaikkien hyödynnettäväksi.

4.3 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto koostuu kyselylomaketutkimuksen aineistosta. Tutkimusaineiston hankinnassa noudatettiin menetelmälliseltä perustaltaan perinteisen survey -tutkimuksen piirteitä. Survey -tutkimus tutkii suuria tai pieniä populaatioita, joista valitaan ja tutkitaan otoksia (Soininen 1995, 79). Survey -tutkimus on kysely- tai haastattelumenetelmällä toteutettu ei-kokeellinen tutkimus, joka kohdistuu suurehkoon määrään satunnaisotannalla valittuja tutkimuskohteita. Englanninkielinen termi *survey* tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 182).

4.3.1 Kyselylomakkeen laadinta

Kyselylomake (liite 3) laadittiin internet -pohjaisella Digium Enterprise -ohjelmistolla hyödyntäen henkilöstöhallintoon suunniteltua, testattua ja yleisesti käytössä olevaa kyselylomakepohjaa tutkimuskontekstiin muokattuna. Kyselylomakkeen laadinnassa hyödynnettiin soveltaen myös lukuisissa akateemisissa tutkimuksissa käytettyä Ruohotien ilmapiirimittarin vuoden 2000 versiota. Pelastuslaitosten johtamista kartoittavan kyselylomakkeen kysymykset ryhmiteltiin seuraavasti:

1. Taustatiedot (kysymykset 1–3).
2. Hallinto;
 - käsitykset pelastuslaitoksen hallinnosta (kysymykset 4–13).
3. Johtamis- ja toimintakäytännöt;
 - käsitykset pelastuslaitoksen yleisistä johtamis- ja toimintakäytännöistä (kysymykset 15–24),
 - käsitykset pelastuslaitoksen päätöksentekoprosesseista (kysymykset 25–29).
4. Henkilöstöjohtaminen;
 - kehittäminen ja koulutus (kysymykset 30–35),
 - suhde lähiesimieheen (kysymykset 36–42),
 - käsitykset pelastuslaitoksen henkilöstöhallinnosta (kysymykset 43–50).
5. Avoimet kysymykset (51–53).

Strukturoidun kyselylomakkeen kysymykset laadin Likert -asteikkoihin (1–5) eli skaaloihin perustuviksi kysymystyypeiksi, joissa esitettiin asteikolla laadun määrite vastaajan valitessa niistä sopivimman. Kyselylomakkeen kysymykset muotoilin väittämiksi, joihin vastaaja valitsi parhaiten sopivan vastausvaihtoehdon omien käsitysten ja kokemusten perusteella. Likert -asteikkoa käytetään erityisesti asenne, motivaatio, ynnä muissa mittareissa, joissa koehenkilö itse arvioi omaa käsitystään väitteen tai kysymyksen sisällöstä (Metsämuuronen 2009, 70). Esitettyihin väittämiin vastatesa vastaaja arvioi pelastuslaitosta, jonka palveluksessa hän kyseisellä hetkellä työskenteli. Vastausvaihtoehdot olivat: 1) Täysin eri mieltä, 2) Jokseenkin eri mieltä, 3) Ei samaa mieltä eikä eri mieltä, 4) Jokseenkin samaa mieltä, ja 5) Täysin samaa mieltä. Kyselylomake laadittiin niin, että se esitti ensimmäisenä positiivisimman väittämäasteen (5=Täysin samaa mieltä).

Avoimilla kysymyksillä tavoitteenani oli syventää tutkittavien ilmiöiden tiedonmuodostuksen kokonaisuutta strukturoitua monivalintakyselymenetelmää täydentäen. Avointen kysymysten vastaukset puretaan osittain myös sellaisenaan tutkimuksen aineistoa valottavaksi, vastaajien omien sanojen mukaisia ajatuksia esille tuoviksi tutkimuksen tuloksiksi. Avoimissa kysymyksissä vastaajaa pyydettiin kertomaan omin sanoin pelastuslaitoksen hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen kehittämisalueita ja nimeämään johtamisen vaikuttavimpia tekijöitä henkilöstön työhyvinvoinnin ja organisaation päämäärien saavuttaminen näkökulmasta.

Tutkimuksen perusjoukoksi määrittelin valittujen neljän pelastuslaitoksen koko päätoimisen henkilöstön ja tavoitteeksi asetin kokonaistutkimuksen, kaikille perusjoukon eli populaation jäsenille mahdollisuuden osallistua tutkimukseen. Pelastuslaitosorganisaatioissa työskentelee henkilöitä useilla virka- ja toiminimikkeillä pelastuslaitoskohtaisesti määritellyillä tehtäväkuvauksilla ja vastuualuilla. Kyselytutkimuksen kokonaisuuden hallitsemiseksi ja vertailuun käytettävän tiedon samalla tavalla keräämisen, sekä systemaattisuuden varmistamiseksi, kyselylomakkeessa määriteltiin ohjeistuksen mukaisesti vastaajat valitsemaan taustatiedoiksi tehtäväkuvansa ja koulutuksensa mukaisesti *operatiivisen miehistön, alipäällystön, päällystön* tai *asiantuntija* -roolin. Organisaatioiden tilastolliset tiedot, päätoimisen henkilöstön lukumäärän, sain henkilökohtaisella yhteydenotolla valittujen kohdeorganisaatioiden hallintopalveluihin. Suoraan www -selaimessa toimivaa kyselylomaketta esiteltiin viidellä henkilöllä ja saadun palautteen perusteella sitä muokattiin lopulliseen muotoonsa.

4.3.2 Kyselyn toteuttaminen

Kyselytutkimukseen valittujen neljän pelastuslaitosten pelastusjohtajille lähetin sähköpostitse tutkimuslupa-anomuksen (liite 1) 23.11.2012. Tutkimusluvan ja kohdeorganisaatioiden yhteyshenkilöiden, sekä kyselytutkimuksen impletoinnin käytännönjärjestelyiden varmistamiseksi, olin puhelimitse yhteydessä valittujen pelastuslaitosten pelastusjohtajiin. Tutkimuslupien myöntämisen ja yhteyshenkilöiden sopimisen jälkeen, lähetin 29.11.2012 kohdeorganisaatioihin sähköpostitse kyselytutkimuksen saatekirjeen (liite 2) ja kirjautumislinkin internet -pohjaiseen Digium Enterprise -ohjelmiston kyselylomakkeeseen. Saatekirjeessä ja tarkemmin kyselylomakkeen etusivulla annettiin vastaamisohjeistus kyselytutkimukseen osallistuville. Vastaamisajaksi määrittelin 29.11.2012–13.1.2013 ja kirjautumislinkki sulkeutui Digium Enterprise -ohjelmiston kyselylomakkeeseen vastaamisajan päättyessä 13.1.2013 klo. 23.59. Kyselyn saatekirjeen ja kyselylomakkeen kirjautumislinkin jalkauttamisen organisaatioidensa päätoimiselle henkilöstölle jokainen tutkimukseen osallistunut pelastuslaitos toteutti sisäisen sähköpostin välityksellä. Muun tiedottamisen kyselytutkimuksen toteuttamisesta organisaatioissa jokainen pelastuslaitos toteutti omilla sisäisen viestinnän kanavillaan.

Kyselytutkimukseen vastattiin yksilöinä nimettömästi ja tuloksia käsiteltiin luottamuksellisesti, yksittäisiä vastauksia identifioimatta. Vastaajien henkilöllisyys ei tullut esille missään vaiheessa tiedon käsittelijälle tai tutkimuksen raportoinnissa. Vastaajien kirjautumisoite kyselylomakkeeseen oli suojattu niin, että se ei ollut saatavilla Digium Enterprise -ohjelmistojärjestelmästä. Kyselytutkimukseen osallistuneita pelastuslaitoksia ei mainita nimeltä, vaan puhutaan verrokkiryhmien edustajista tutkimuksen tuloksia pelastuslaitoskohtaisesti esiteltäessä ja vertailevaa metodologia käytettäessä.

4.4 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkijan valinnoista tutkimusprosessin alkuvaiheessa riippuu osittain se, miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan (Hirsjärvi ym. 2004, 209). Tutkimukseni painotus on laadullinen, pelastuslaitosten hallintoa ja johtamis- ja toimintakäytäntöjä kartoittava ja kuvaileva hallintotieteellinen organisaatiotutkimus, jossa empiirisen tutkimuksen metodologia sisältää sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimusotteen piirteitä. Soveltavana, kartoittavana ja kuvailevana työorganisaatioiden arjen kehittämiseen tähtäävänä käytännön tutkimustyönä, kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen perusorientaatio sekoittuu keskenään. Pro gradu -tutkielmani tutkimusongelmien muotoilu ohjaa tutkimukseni pai-

nottumisen laadullisen tutkimusotteen taustaan, yksilöiden subjektiivisia näkemyksiä kuvailevaksi ja esiintuovaksi organisaatiotutkimukseksi. Tutkimusongelma on kaikki kaikessa, kun puhutaan metodivalinnoista (Töttö 2000, 75). Tutkimukseni keskeinen menetelmällinen valinta onkin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen käyttäminen, mikä tuottaa analyysille varsin haasteellisen viitekehyksen. Tämän vuoksi kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston analyysimenetelmät ovat tärkeitä valintoja.

4.4.1 Aineiston analyysimenetelmät

Tutkimukseni johtajatuksena on empiirisellä tutkimuksella hankitun aineiston kvantitatiivinen analysointi. Kyselylomaketutkimuksen tilastollis-numeraalinen analyysi ja saadut tulokset palautuvat kuitenkin kvalitatiivisen tutkimuksen arvoihin, joissa yksilönä muodostan oman subjektiivisen näkemykseni asioiden merkityksiin, säilyttäen samalla objektiivisen näkökulman tutkittaviin ilmiöihin. Tutkimukseni asetelma korostaa kvantitatiivisuutta empiirisen kyselylomaketutkimuksen tiedonhankinnassa ja tilastollis-numeerisen analyysitavan noudattamisessa. Kvalitatiivisuuspainotteisuutta liitän tutkittujen organisaatioiden henkilöiden kokemusten ja kokemusperäisten käsitysten muodostamien tutkimustietojen esiintuomisella. Kvalitatiivisuus näkyy myös kyselytutkimuksen avoimista kysymyksistä, jolla tutkimusaineistoa hankittaessa oli tarkoitus syventää tutkittavien ilmiöiden tiedonmuodostuksen kokonaisuutta kyselymenetelmää täydentäen.

Aineistot nivoutuvat toisiinsa ja muodostavat tutkimustulosten kokonaisuuden. Määrällisen analyysin tutkimustuloksia täydennän laadullisina analyysine, tutkittavien ilmiöiden käsitteellisiä merkityksiä sanallisesti esittäen. Tutkimustulosten kokonaisuus jäsentyy lopulta laadullisena analyysina tutkimuksen johtopäätösten muodossa. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää koettua pelastuslaitosten hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen toimivuutta. Menetelmänä Likert -asteikko mahdollistaa mittariston käyttämisen, missä järjestysasteikolla esitetään laadun määrite ja muuttujien arvoilla on yksiselitteinen järjestys. Kyselylomaketutkimus toteutettiin internet -pohjaisella Digium Enterprise -ohjelmistolla, jossa kerättyä aineistoa voitiin teknisesti tarkastella ja luoda tilastollisia koosteraportteja ja erilaisia kuvaajia.

Kyselylomaketutkimuksen aineisto käsiteltiin ja analysoitiin SPSS 20 -ohjelmistolla (Statistical Package for the Social Sciences), joka on tilastotieteelliseen analyysiin suunniteltu ohjelmisto. Digium Enterprise -ohjelmistolla toteutetun kyselylomaketutkimuksen aineisto siirrettiin ja syötettiin

Excel -taulukkolaskentaohjelman muodossa SPSS 20 -ohjelmaan tilastotieteellistä analyysia varten. Pro gradu -tutkielmani liitteenä oleva kyselylomake sisälsi kolme vastaajan taustatietoja kartoittavaa kysymystä / taustamuuttujaa ja kolme teemakokonaisuutta, joita tarkastellaan kuuden osaluokan alle muodostetulla kysymyspatteristolla. Yhteensä kysymyspatteristo sisälsi neljäkymmentäkuusi strukturoitua monivalintakysymystä / muuttujaa ja kolme avointa kysymystä. Väittämiksi muotoillut monivalintakysymykset laadittiin viisiportaisen Likert -asteikon muodossa.

Tutkimusaineiston tilastollisessa tarkastelussa lähtökohtanani oli usean ryhmän vertailu, neljän verrokkiryhmän henkilöstön kyselytutkimuksen vastauksien muodostava kokonaisuus. Tilastollisella tarkastelussa oletukseni oli varsin homogeenisten, toisistaan riippumattomien verrokkiryhmien vastausten muodostaman tutkimusaineiston tarkastelu. Yleisesti otosta voidaan pitää määrällisten muuttujien normaalijakaumaoletuksen kannalta riittävän suurena, jos otoskoko on yli 30. Normaali-jakaumaoletusta en lähtenyt erikseen tarkistamaan, koska perustelunani oli keskeisen raja-arvolauseen mukainen suurten otosten otoskeskiarvojen normaalijakaantuvuuden noudattaminen, havaintojen lukumäärän ollessa 321. Kyselylomakkeessa käyttämässäni mittarissa, viisiportaisessa Likert-asteikossa, järjestysasteikolla esitetään laadun määrite ja muuttujien arvoilla on yksiselitteinen järjestys. Tilastollisessa tarkastelussa tämä tarkoitti sitä, että pystyin käyttämään keskiarvoa verrokkiryhmämuuttujien vertailuissa ja mittarin mitatessa myös laadullista vastetta, muuttujien frekvenssejä ja prosentteja, monimuuttajamenetelmiä.

Tilastollisen tarkastelun tutkimusaineistosta toteutin SPSS -ohjelmistolla yksisuuntaisella varianssianalyysillä (One-Way ANOVA) ja ristiintaulukoimalla muuttujia. Parametrisellä yksisuuntaisella varianssianalyysillä tutkin sitä, onko empiirisen tutkimukseni verrokkiryhmien välisissä keskiarvoissa tilastollisesti merkitseviä eroja. ANOVA testaa sitä hypoteesia, että tietyn muuttujan eri ryhmissä kaikki keskiarvot ovat samoja. Varianssianalyysissä toteutin varianssien Levenen yhtäsuuruustestin (Homogeneity of Variance). Tulkittaessa Levenen testiä, havaittu merkitsevyystaso oli pääsääntöisesti yli 0,05, joten keskiarvojen testauksen havaittuja merkitsevyystasoja tarkastelin ANOVA -taulukosta. Verrokkiryhmien välillä havaitsin useassa muuttujatarkastelussa tilastollisesti merkitseviä eroja ($p < 0,05$). Tarkastelin muuttujia yksitellen. Summamuuttujia en muodostanut, koska halusin muuttujien yksittäistä tarkastelunäkökulmista tietoa verrokkiryhmien välillä.

Hylättäessä yksisuuntaisessa varianssianalyysissä nollahypoteesi uskotaan, että verrattavien ryhmien keskiarvot eivät ole yhtä suuria. Koska varianssianalyysi tutkii vain sitä, ovatko keskiarvot samoja, se ei kerro sitä, minkä ryhmien välillä eroja mahdollisesti on. Yksityiskohtaisempaan tarkasteluun verrattavien ryhmien välillä pääsin käyttämällä samanaikaista vertailua eli post hoc -

testausta, jonka avulla selvitin, mitkä verrokkiryhmät erosivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Menetelmällisesti SPSS -ohjelmistosta valitsin post hoc -testaukseen Tukeyn menetelmän, joka huomioi koko aineiston hajonnan vertailemalla kaikkia keskiarvoja toisiinsa ja on hyvä konservatiivinen, yleisesti suositeltavin testi. (Metsämuuronen 2009, 783, 791.)

Tutkimusaineiston tilastollisessa analyysissä tein jokaisesta kolmea teema-aluetta tarkentavista kuudesta osa-alueesta varianssianalyysin. Pysyväksi ryhmitteleväksi tekijäksi valitsin työnantajamuuttujan (*Verrokkiryhmät 1–4*) ja riippuviksi muuttujiksi vaihtuivat tutkittavat kuusi osa-aluetta muuttujineen (*Käsitykset pelastuslaitoksen hallinnosta, Käsitykset pelastuslaitoksen yleisistä johtamis- ja toimintakäytännöistä, Käsitykset pelastuslaitoksen päätöksentekoprosesseista, Kehittäminen ja koulutus, Suhde lähiesimieheen ja Käsitykset pelastuslaitoksen henkilöstöhallinnosta*). Varianssianalyyseistä sain muuttujista perustunnusluvut. Verrokkiryhmien vertailuissa esitän tarkoituksenmukaiseksi muokatussa perustunnuslukupöytäluokassa kunkin verrokkiryhmän havaintoyksikkömäärät (N), keskiarvot (Ka) ja keskihajonnat (Std. Deviation), keskiarvon keskivirheen (Std. Error) muuttujittain, sekä muuttujien tilastollisen merkitsevyystason ($p=\text{Sig}$) varianssianalyysin post hoc -testauksista.

Tutkielmani lähtökohtana oli verrata neljän pelastuslaitosorganisaation käsityksiä tutkittavista ilmiöistä. Verrokkiryhmät ovat lähtökohtaisesti erikokoisia ja kyselytutkimuksen havaintoyksikkömäärät muodostuivat erikokoisiksi. Tiedostan verrokkiryhmän 2 pienen havaintoyksikkömäärän ja tutkimusaineiston vinouden, mutta varianssianalyysin tueksi ja tilastollisen tarkastelun oikeellisuuden varmistamiseksi ja perustelemiseksi suoritin muuttujien ristiintaulukointia. Varianssianalyysissä havaittuja merkitseviä keskiarvoeroja havainnollistan muuttujien frekvensseillä ja prosentiarvoilla.

Verrokkiryhmien välisten keskiarvojen tilastollisesti merkitsevien erojen tutkimisen ja analysoimisen lisäksi, kyselytutkimuksessani käytetty viisiportainen Likert -asteikko mahdollisti myös laatua mittaavan vasteen tarkastelun. Ristiintaulukoin SPSS -ohjelmalla työantajamuuttujan ja kuusi tarkasteltua osa-aluetta muuttujineen. Ristiintaulukoinnilla sain verrokkiryhmittäin jokaisesta muuttujasta verrokkiryhmien edustajien lukumäärät ja prosentuaaliset osuudet Likert -asteikkomittarin laadullisiin vasteisiin. Ristiintaulukoinnilla sain varianssianalyysien tuloksia tukemaan ja selventämään havainnollistavaa laadullisen vasteen jakaumatietoa ja prosentteja verrokkiryhmien vastauksista kyselytutkimukseen. Kyselylomaketutkimuksen mittarin luotettavuus analysoitiin SPSS -ohjelmalla tarkastelemalla mittarin sisäistä konsistenssia, yhtenevyyttä. Kyselytutkimuksen luotettavuuden arviointi on esitetty luvussa 4.5. Tutkimusaineiston tilastollisen tarkastelun päähuomioita, merkitseviä eroja verrokkiryhmien välillä esitetään tutkielmani empiirisen tutkimuksen tuloksissa.

Pro gradu -tutkielmani kvalitatiivista aineistoa olivat kyselytutkimuksen kolme avointa vapaamuotoisesti vastattavaa kysymystä. Kyselytutkimuksen avointen kysymysten aineiston analyysissä käytettiin menetelmänä sisällönanalyysia, jolla voidaan järjestelmätön aineisto analysoida systemaattisesti johtopäätöksiä varten. Sisällönanalyysin avulla saadaan kuvattu tutkimuksen ilmiö tiiviiseen ja yleistettyyn muotoon. Induktiivisessa sisällönanalyysissä saatu aineisto pilkotaan osiin, jonka jälkeen samankaltaiset osat yhdistetään jonkin tietyn käsitteen alle. Aineistosta pyritään saamaan looginen kokonaisuus. Sisällönanalyysissä alkuperäisilmaisusta muodostetaan ensin pelkistetty versio ennalta päätetyn analyysiyksikön perusteella. Tämän jälkeen samankaltaisista käsitteistä muodostetaan alaluokka valitun otsikon mukaan. Alaluokat yhdistetään yläluokiksi ja lopulta pääluokiksi, jolloin saadaan selkeä kokonaisuus. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 105–112.)

Kvalitatiivisen aineiston analyysissä tarkoituksena oli löytää vastaajien vapaamuotoisesti, omien sanojen mukaisesti esille tuotuja ajatuksia tutkittavista ilmiöistä ja tutkimuskontekstista. Aineistolähtöiselle analyysille pääpainoksi määriteltiin usein toistuvien tai lukijassa ”ajatuksia ja keskustelua herättävien” kommenttien löytäminen tutkittavista ilmiöistä. Luin kyselytutkimuksen avointen kysymysten vastaukset useaan kertaan ja tutustuin niiden sisältöön tekemällä merkintöjä aineistomateriaalitulosteisiin, vertailemalla niitä keskenään ja poimimalla usein toistuvia ja yhteneviä kommentteja. Avointen kysymysten teemat toimivat analyysiyksikköinä, joiden mukaan selvitin aineistoa. Esiinnousseita kokonaisuuksia esittelen tutkimukseni tuloksissa ja johtopäätöksissä. Tutkimustulosten yhteydessä julkaisen relevanteissa paikoissa suorina lainauksina valitsemiani avointen kysymysten vastauksia, pelkistettyinä teema-alueisiin liittyvinä ilmauksina usein toistuneista tai lukijoissa ”ajatuksia ja keskustelua” herättävistä näkemyksistä.

4.4.2 Kyselytutkimuksen vastaajaprofiili

Kyselytutkimuksen taustamuuttujia oli kolme: työnantaja, työtehtävä ja työsuhteen kesto nykyisen työnantajan palveluksessa. Kyselylomake rakennettiin niin, että taustatietoihin oli vastattava ennen kuin oli teknisesti mahdollista siirtyä seuraaviin kysymyksiin. Taustatietojen keräämisen avulla kaikista kyselytutkimukseen vastanneista on saatavilla kyseiset tiedot ja vastaajaprofiilit voidaan kuvata näillä tunnusluvuilla. Tärkeä tekijä taustatietojen keräämisessä on se, että taustamuuttujan suhteen voidaan vertailla perusjoukon ja vastaajien profiileja, sekä muodostettuja verrokkiryhmien edustajia. Taustamuuttujien mukaiset tiedot perusjoukosta ja vastanneista esitetään taulukoissa 2–4.

Kyselyyn vastasi 321 henkilöä, mikä on noin 24 prosenttia tutkimukseen määritellystä perusjoukosta (N=1320). Tutkimukseen valittujen neljän pelastuslaitoksen päätoimisen henkilöstön lukumäärä perustuu pelastuslaitoksilta saatuihin henkilöstörekisteritietoihin 31.12.2012 tilanteena. Tutkimukseen perusjoukoksi määrittelin valittujen neljän pelastuslaitoksen koko päätoimisen henkilöstön. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli kokonaistutkimus, kaikille valittujen organisaatioiden päätoimisille työntekijöille suunnattu mahdollisuus mielipiteidensä ja näkemyksiensä esittämiseen tutkittavista ilmiöistä.

TAULUKKO 2 Perusjoukko ja kyselyyn vastanneet (N / %).

Verrokkiryhmä	Perusjoukko N	Perusjoukko %	Vastanneet N	Vastanneet %
Verrokkiryhmä 1	696	52 %	215	67 %
Verrokkiryhmä 2	241	19 %	18	5 %
Verrokkiryhmä 3	233	18 %	47	15 %
Verrokkiryhmä 4	150	11 %	41	13 %
Yhteensä	1320	100 %	321	100 %

TAULUKKO 3 Työtehtävän mukainen tarkastelu verrokkiryhmittäin (N / %).

Työtehtävä	Kaikki vastaajat N / %	Verrokkiryhmä 1 N / %	Verrokkiryhmä 2 N / %	Verrokkiryhmä 3 N / %	Verrokkiryhmä 4 N / %
Miehistö (operatiivinen esim. palomies, ylipalomies, ensihoitaja)	121 / 38 %	85 / 40 %	5 / 28 %	19 / 40 %	12 / 29 %
Alipäällystö (operatiivinen esim. paloiesimies, asemamestari, ruiskumestari)	56 / 17 %	31 / 14 %	2 / 11 %	15 / 32 %	8 / 20 %
Päällystö (palopäällystötutkinto)	58 / 18 %	26 / 12 %	7 / 39 %	8 / 17 %	17 / 41 %
Asiantuntija (työntekijä ja esimiestaso; hallintopalvelut / onnettomuuksien ehkäisy / tukipalvelut)	86 / 27 %	73 / 34 %	4 / 22 %	5 / 11 %	4 / 10 %
Yhteensä	321 / 100 %	215 / 100 %	18 / 100 %	47 / 100 %	41 / 100 %

TAULUKKO 4 Työsuhteen keston mukainen tarkastelu verrokkiryhmittäin (N / %).

Työsuhteen kesto nykyisen työnantajan palveluksessa	Kaikki vastaajat N / %	Verrokkiryhmä 1 N / %	Verrokkiryhmä 2 N / %	Verrokkiryhmä 3 N / %	Verrokkiryhmä 4 N / %
alle vuoden	13 / 4 %	8 / 4 %	1 / 6 %	3 / 6 %	1 / 2 %
1–3 vuotta	25 / 8 %	16 / 7 %	0 / 0 %	5 / 11 %	4 / 10 %
3–7 vuotta	72 / 22 %	51 / 24 %	2 / 11 %	12 / 26 %	7 / 17 %
7–15 vuotta	97 / 30 %	56 / 26 %	6 / 33 %	18 / 38 %	17 / 41 %
yli 15 vuotta	114 / 36 %	84 / 39 %	9 / 50 %	9 / 19 %	12 / 29 %
Yhteensä	321 / 100 %	215 / 100 %	18 / 100 %	47 / 100 %	41 / 100 %

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Kaikissa tutkimuksissa pyritäänkin arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tarkastelemalla tutkimuksen eri vaiheisiin liittyvää validiteettia ja reliabiliteettia. Pro gradu -tutkielmani painottuu laadullisen tutkimuksen perusorientaatioon, mutta empiirisessä tutkimuksessa hyödynnetään sekä määrällistä että laadullista aineistoa ja analyysia. Kvantitatiivinen aineisto muodostaa tutkimuksen aineiston ja tulosten rungon, joten erityisesti reliabiliteetti, mittaustulosten toistettavuus ja sattumanvaraisuuden poistaminen, on validiteetin, tutkimusongelmien mukaisesti tutkitun tiedon, välttämätön ehto. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.) Pro gradu -tutkielmani arvo määrittyy kuitenkin loogisesta validiudesta, tutkimusprosessin kokonaisvaltaisesta luotettavuudesta ja uskottavuudesta. Tarkastelen ensin kyselytutkimuksen luotettavuutta ja sen jälkeen arvioin pro gradu -tutkielmani kokonaisuuden.

4.5.1 Kyselytutkimuksen luotettavuus

Validiteetin kokonaiskäsite voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteetin tarkasteluihin (Metsämuuronen 2009, 65). Sisäinen validiteetti määrittää tulkinnan sisäistä ristiriidattomuutta ulkoisen validiteetin kuvatessa tulkinnan yleistettävyyttä myös tutkitun aineiston ulkopuolella (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254). Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan mittauksen ja mittavälineen kykyä mitata sitä, mitä tarkoitettiin. Sisäistä validiteettia arvioidaan liittyen kyselylomakkeen sisältöön ja laadintaan, sekä ymmärrettävyyteen, selkeyteen ja menetelmäratkaisuihin, joilla on pyritty

varmentamaan kyselyn luotettavuutta. (Salonen 2009, 120–121.) Ulkoinen validiteetti kiinnostaa silloin, kun pohditaan kvantitatiivisen tutkimuksen yleistettävyyttä: Missä populaatiossa, tilanteissa ja asetelmissa saatu tulos voidaan yleistää? Ulkoisen validiteetin heikkouteen saattavat vaikuttaa monet tekijät, esimerkiksi tutkittavan kohteen valinta: valinta on vino perusjoukkoon nähden, jolloin tutkittavat edustavat vain jotakin osaa perusjoukosta. (Hiltunen 2009, 4.) Tarkastelen ensin kyselytutkimuksen sisäistä ja ulkoista validiteettia, sekä lopuksi kyselytutkimuksen reliabiliteettia.

Kyselytutkimuksen perusjoukoksi muodostin ja valitsin tutkittavien neljän pelastuslaitoksen koko päätoimisen henkilöstön ammattinimikkeestä riippumatta. Tutkimuksessa keskityin tarkastelemaan ja määrittelin kokonaisuuden hallitsemiseksi vastaajien kategorisoinnin pelastusalan tai terveydenhuollon ammatillisen tutkinnon suorittaneisiin *päätoimiseen* ammattihenkilöstöön; operatiiviseen *miehistöön, alipäällystöön ja päällystöön*. Operatiivisen henkilöstön lisäksi tarkasteluun kuuluivat onnettomuuksien ehkäisy, hallintopalveluiden ja teknisten tukipalveluiden *asiantuntijat* työntekijä-tasosta esimiehiin ja johtoon. Kyselytutkimuksen kadon muodosti noin 76 prosenttia perusjoukosta valikoituneista henkilöistä. Katoprosenttia voidaan pitää suurena, mikä on Hirsjärven ym. (2004) mukaan posti- ja verkkokyselyiden suurin ongelma. Kuinka suureksi kato muodostuu, riippuu vastaajajoukosta ja tutkimuksen aihepiiristä. (Hirsjärvi ym. 2004, 185.)

Kyselytutkimus jalkautettiin kaikissa neljässä kohdeorganisaatiossa henkilöstölle määriteltyjen organisaatioiden sähköpostijärjestelmien muodossa. Lisäksi henkilöstölle suunnattiin organisaation muiden tiedotuskanavien kautta informaatiota kyselytutkimuksesta ja sen kirjautumislinkistä suoraan www -selaimessa toimivaan Digium Enterprisen -ohjelmistoon. Kyselytutkimuksen tavoitteeksi asetin mahdollisimman laajan kattavuuden, kokonaistutkimuksen tutkittavien organisaatioiden päätoimisesta henkilöstöstä. Ei ole kuitenkaan realistista olettaa, että verkkokyselynä toteuttavalla kyselytutkimuksella saataisiin suuria vastausprosentteja näinkin suuresta henkilöiden nettoskootista (N=1320). Perusjoukosta ei poistettu kohdeorganisaatioiden henkilöitä, havaintoyksiköitä, joilla oli mahdollisesti paraikaa pitkään jatkuva poissaolo työtehtävistä. Katoa aiheuttavien systemaattisten tekijöiden huomioiminen perusjoukon muodostamisessa ja valinnassa olisivat pienentäneet katoprosenttia. Kokonaistutkimusta realistisempaa olisi valikoida edustava otos perusjoukosta.

Tarkasteltaessa kyselytutkimuksen perusjoukkoon liittymättömiä systemaattisia tekijöitä, esiin nousee mielestäni yhdeksi selittäväksi tekijäksi kyselyn ajankohta. Kyselytutkimuksen vastausaika oli 29.11.2012–13.1.2013. Periodin aikana yleisesti pidetään lomakautta joulun molemmiin puoliin ja mahdollisesti työorganisaatioissa toteutetaan muitakin kyselyitä ennen vuoden loppumista. Kaikki

henkilöt eivät välttämättä halua vastata vapaaehtoisin kyselytutkimuksiin työelämän hektisenä ajankohtana. Vastausaika kyselytutkimukseen kuitenkin määriteltiin mielestäni tarpeeksi pitkäksi, jotta kaikille perusjoukkoon kuuluville henkilöille muodostuisi mahdollisuus vastata kyselyyn. Kyselytutkimus jalkautettiin henkilöstölle kaikissa kohdeorganisaatioissa työsähköpostin välityksellä. Yksilöiden henkilökohtainen aktiivisuus sähköpostin seurantaan voi olla mahdollinen tekijä, joka vaikutti kyselytutkimuksen toteuttamisen informoinnin kohdentumisesta yksilöihin ja heidän osallistumiseensa kyselytutkimukseen. Kyselytutkimuksen katoon vaikuttaa systemaattisten tekijöiden lisäksi satunnaisia tekijöitä, joita ei ole käytännössä mahdollista ennakoida. Omien kokemuksieni perusteella toteuttamani kyselytutkimuksen vastausprosentti (24 %) edustaa samaa suurusluokkaa, kuin monissa omassa työorganisaatiossani toteutetuissa verkkokyselytutkimuksissa. Hirsjärven ym. (2004, 185) mukaan suurelle joukolle lähetetty kyselylomake ei yleensä tuota tulokseksi kovin korkeaa vastausprosenttia: parhaimmillaan vastauksia saadaan 30–40 prosenttia määritellystä otannasta.

Kyselytutkimuksessani käyttämäni kyselylomakkeeseen ja sen laadintaan liittyy monia sisäisen luotettavuuden kysymyksiä, joita on arvioitava kriittisesti. Kyselylomakkeen sisältö ja rakenne muodostuu pääosin Digium Enterprise -ohjelmiston henkilöstöhallintoon suunnitellun henkilöstökokemusten mittaamisen kyselylomakepohjasta ja yleisesti akateemisissa tutkimuksissa hyödynnettyä Ruhotien ilmapiirimittarin vuoden 2000 versiosta. Tutkimusmittarin kysymykset muokkasin tutkimuskontekstin mukaisiksi henkilökohtaisen tutkittavan toimialan substanssitiedon ja osaamisen perusteella. Mittarin laadinnassa huomioin myös yleiset Heikkilän (2010, 48–49) esittämät hyvän tutkimuslomakkeen tunnusmerkit, joita ovat esimerkiksi selkeä, siisti ja houkutteleva visuaalinen ilme, hyvin asetellut tekstit ja kysymykset, selkeät ja yksiselitteiset vastausohjeet, loogisesti etenevät kysymykset, sekä kontrollikysymykset, joilla vastausten luotettavuus varmistetaan.

Kyselylomake esitettiin viidellä pelastustoimea edustavalla ammattihenkilöllä. Heidän antamiensa palautteen perusteella muokkasin mittarin terminologiaa sisällöllisen ymmärrettävyyden ja tulkinnallisuuden kannalta, sekä tein muutoksia kyselylomakkeen visuaaliseen ilmeeseen mittarin kokonaisvaltaista selkeyttä parantaakseni. Tutkimusmittarin käytön ohjeistukseen, vastausohjeiden sisältöön, oltiin esitestauksessa tyytyväisiä ja pidettiin niitä selkeinä, yksiselitteisinä, sekä johdonmukaisina. Tutkimusmittarin ohjeistukseen ei tehty muutoksia esitestauksen jälkeen. Kysymyspatteriston teemoihin ja kysymysten lukumäärään ei tullut muutoksia. Kyselylomakkeen täyttämiseen kuluva aika mitattiin esitestauksessa ja saadun palautteen perusteella sitä pidettiin sopivana. Kyselytutkimuksen saatekirjeeseen ja kyselylomakkeen ohjeistukseen pystyin määrittelemään aika-

arvion lisäinformaatioksi ja yhdeksi kyselytutkimukseen osallistumiseen puoltavan valinnan argumentiksi.

Sähköisen kyselylomakkeen toteutin teknisesti niin, että taustatietoihin ja kaikkiin strukturoituihin monivalintakysymyksiin oli pakko vastata seuraavaan teemaan ja kyselylomakkeen lähettämiseen siirryttäessä. Avoimiin kysymyksiin vastaamista ei sidottu teknisesti pakolliseksi. Tutkimusmittarin teknisellä rakenteella mahdollistin standardoidun tutkimusaineiston saamisen kaikista tutkimukseen valituista organisaatioista ja tutkimukseen vastanneilta. Taustatiedot ja monivalintakysymykset muodostivat muuttujia, joiden avulla mahdollistettiin vertailevalla metodilla suoritettun tutkimusaineiston analysointi tutkimuskysymysten mukaisesti. Strukturoidut monivalintakysymykset laadin väittämiksi viisiportaisen Likert -asteikon muotoon, jossa numeraalisen asteikon lisäksi esitettiin laadun määrite. Vastausvaihtoehdot olivat: 1) Täysin eri mieltä, 2) Jokseenkin eri mieltä, 3) Ei samaa mieltä eikä eri mieltä, 4) Jokseenkin samaa mieltä, ja 5) Täysin samaa mieltä. Yhtenä empiirisen tutkimuksen suorittamisen näkökulmana Heikkilä (2010) ehdottaa harkittavaksi keskimmäisen neutraalin vaihtoehdon, ei samaa mieltä eikä eri mieltä, pois jättämistä. Tällöin vastaaja pakotetaan ottamaan kantaa jompaankumpaan suuntaan. (Heikkilä 2010, 53.) Tutkimusmittarissani käytin neutraalin vastausvaihtoehdon mahdollisuutta, joka mielestäni tulee antaa yksilöiden asenteita, motivaatiota ja mielipiteitä mittaavissa mittareissa.

Kyselytutkimuksen ulkoista validiteettia tarkasteltaessa on oleellista, onko tutkimuksen perusjoukko määritelty oikein ja onko siitä saatava tieto oikeaa. Asettuuko empiirisen kyselytutkimuksen tuloksien yleistettävyydelle reunaehdoja tai rajoituksia? Pro gradu -tutkielmani empiirisen kyselytutkimuksen perusjoukoksi määrittelin tutkittavien organisaatioiden koko päätoimisen henkilöstön. Tutkimuksen perusjoukko on tulkintani kattavimman, selkeimmän ja tutkimuskontekstia edustavimman populaation saamiseksi ja kohdentamiseksi tutkittavien ilmiöiden tarkasteluun. Tämä määrittely on yksiselitteinen ja kohdeorganisaatioille tutkimuslupa-anomuksessa ja kyselytutkimuksen saatteessa, sekä kyselylomakkeen ohjeistuksessa informoitu. Kyselytutkimuksen käytännönjärjestelyt toteutettiin jokaisessa neljässä kohdeorganisaatiossa itsenäisesti. Tutkimuksen suorittajana minun on luotettava kyselytutkimuksen jalkauttamisen oikeellisuuteen annettujen ohjeiden mukaisesti.

Pelastuslaitoksissa työskentelee henkilöstöä useilla eri virka- ja toiminimikkeillä hyvin erilaisilla tehtäväkuvauksilla pelastuslaitoskohtaisesti määriteltynä. Kyselylomakkeeseen vastaajan taustatietoja selvittämään määrittelin työtehtäväkuvaukseen neljä nimikettä: miehistö, alipäällystö, päällystö ja asiantuntija. Työtehtävän valintaa selvennettiin esittämällä tarkennettuja virka- ja toiminimikkeitä tehtäväkuvan mukaisesti, esimerkiksi *miehistö* (operatiivinen; palomies, ylipalomies, ensihoitaja) ja

asiantuntija (työntekijä ja esimiestaso; hallintopalvelut / onnettomuuksien ehkäisy / tukipalvelut). Kyselytutkimuksen vastauksista päätellen työtehtävän valinta ei ole tuottanut vastaajille ongelmia, vastaajat profiloituvat monipuolisesti kaikkien neljän työtehtäväkuvauksen mukaisesti, mikä edustaa olemassa olevaa pelastuslaitosten henkilöstöä sekä virka- ja toiminimikkeiden että työtehtäväkuvausten näkökulmasta tarkasteltuna.

Kyselytutkimus on mielestäni ulkoisesti validi. Kyselytutkimuksen vastanneet edustavat pelastuslaitosten henkilöstöä määritellyn neljän työtehtäväkuvauksen mukaisesti, joten tutkittavien voidaan katsoa edustavan tutkimuksen perusjoukkoa monipuolisesti. Vastaajien alhaista lukumäärää perusjoukkoon nähden voidaan kritisoida. Tämä muodostaa rajoitteita tutkimustulosten yleistettävyydelle. Verrokkiryhmässä 2 kyselytutkimukseen vastanneiden, havaintoyksiköiden, alhainen määrä (N=18, 5 %) ei mahdollista luotettavien yleistysten ja laaja-alaisempien johtopäätösten tekemistä. Tutkimustuloksia on käsiteltävä verrokkiryhmän 2 osalta suuntaa antavina. Verrokkiryhmien välinen havaintoyksiköiden kokoero asettaa rajoitteensa tilastolliselle tarkastelulle. Ryhmien välisiä eroavaisuuksia ei voi pitää tilastollisesti merkitsevinä, koska tutkimusaineisto muodostui vinoksi erikokoisten havaintoyksikköryhmien vuoksi. Tutkimusaineiston tiivistäminen ei mahdollistanut tilastollista tarkastelua siten, että tilastollisesti havaittuja merkitseviä eroja voitaisiin selkeästi yleistää perusjoukkojen populaatioon.

Taustamuuttujien mukainen tulosten analysointi, vertailu ja johtopäätökset painottuvat tutkimusaineistossa verrokkiryhmien, tutkimuksen kohdeorganisaatioiden mukaiseen tarkasteluun. Työtehtävätaustan ja työsuhteen keston mukaisia vertailuja en lähtenyt suorittamaan, koska havaintoyksiköiden määrät olisivat jääneet liian pieniksi luotettavien ja yleistettävien tutkimustuloksien saavuttamiseksi. Kvantitatiivisella aineistolla ja tilastollis-numeraalisella analysoinnilla tarkoitukseni oli luoda suuntaa antava pohja laadulliselle analyysille, henkilöstön kokemusten kartoittamiselle ja kuvaamiselle. Kokonaisuudessaan kerätty empiirinen aineisto osoittautui mielestäni riittävän laajaksi suuntaa antavien tutkimustulosten ja johtopäätösten perusteeksi.

Kyselytutkimuksen kysymykset rakensin hallintoa ja henkilöstöjohtamista, sekä yleisiä organisaation johtamis- ja toimintakäytäntöjä tarkasteleviksi väittämiksi. Kysymykset pohjautuvat yleisiin organisaatioiden henkilöstöhallinnon vaikuttavuutta mittaaviin kysymysasetteluihin, joita hyödynnetään yleisesti useissa julkisen ja yksityisen sektorin henkilöstöhallinnoissa monipuolisesti asiakas- ja henkilöstökokemusten mittaamisessa, sekä muissa henkilöstöhallinnon tiedon- ja palautteenkeruun tarpeissa. Kyselytutkimuksen kysymykset ja kysymyksenasettelut ovat mielestäni päteviä ja luotettavia, yleisesti organisaatioiden henkilöstökokemuksia mittaavia ja tutkimuskon-

tekstiin muokattuja. Ne ovat mielestäni toimialan substanssin huomioivia, pro gradu -tutkielmani tutkimuskysymysten mukaisesti rakennettuja ja tarkoituksenmukaista aineistoa tuottavia kyselytutkimuksen kysymyksiä.

Mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2004, 216). Kyselytutkimuksen luotettavuus arvioitiin käyttämällä reliabiliteetin mittaamisen tunnuslukuna Cronbachin alfa -kerrointa. Sillä mitataan mittarin konsistenssia eli yhtenevyyttä. Mittarin sisäinen konsistenssi perustuu yleensä mittarin satunnaiseen tai useaan yhtäaikaiseen puolittamiseen kahteen osaan. Näiden puoliskojen välinen korrelaatio on reliaabeliuden mitta. Cronbachin alfa -kerroin lasketaan muuttujien välisten keskimääräisten korrelaatioiden ja väittämien lukumäärän perusteella. Alfa -kertoimen arvo on välillä 0-1 ja suuret kertoimen arvot viittaavat korkeaan reliabiliteettiin. Yleensä alfan arvon tulisi ylittää 0.60 ja sen alle jääviä tuloksia ei pitäisi hyväksyä, tai arvoja tulisi pyrkiä parantamaan poistamalla alfaa pienentäviä osioita mittarista. Matemaattisesti on osoitettu, että alfa on reliabiliteetin alaraja. (Metsämuuronen 2009, 145–148.)

Kyselylomakkeen reliabiliteettiestimaatit laskettiin kaikille tutkittavia osa-alueita mittaaville muuttujille SPSS 20 -ohjelmalla Cronbachin alfa -kerrointen määrittämiseksi. Kaikkien muuttujien Cronbachin alfa -kerroin oli 0.925. Arvo ylitti 0.60 rajan ja sitä voidaan pitää melko korkeana, joten Metsämuurosen (emt., 148) mukaan estimaatteja voidaan pitää riittävän reliaabeleina ja analyysihin soveltuvina. Kyselytutkimuksen muuttujien Cronbachin alfa -reliabiliteettikerroin esitetään liitteessä 4.

4.5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida myös menetelmällisten ratkaisujen näkökulmasta. Tutkimustyössä käytetty menetelmä ei itsessään johda tietoon, vaan menetelmä on valittava sen mukaan, millaista tietoa halutaan. Pro gradu -tutkielmani lähtökohtana oli soveltava, käytännönläheinen pelastuslaitosten arjen kehittämiseen tähtäävä hallintotieteellinen organisaatiotutkimus. Voidakseen olla validi, Hiltusen (2009) mukaan soveltavan tutkimusotteen tulee tehdä oikeutta tutkittavan ilmiön olemukselle ja kysymyksenasettelulle. Validiteetin arviointi kohdistaa huomionsa kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. (Hiltunen 2009, 2.)

Mielestäni pro gradu -tutkielmani kokonaisuus, looginen validiteetti, on osoitettavissa monipuolisella teoreettisella viitekehyksellä ja luotettavalla empiirisellä tutkimusaineiston keräämisellä. Organisaatio- ja johtamisteoreettisella lähestymisellä luotiin pohja tarkastella tutkittavia ilmiöitä akateemisesta, hallintotieteellisestä organisaatioita analysoivasta näkökulmasta, ja tutkimuskontekstin substanssi-ilmiöiden avaaminen mahdollisti keskittyminen tutkittavien ilmiöiden havainnointiin pelastuslaitosorganisaatioissa. Kyselytutkimuksen aineistolla kerättiin kohdeorganisaatioiden henkilöstöltä henkilökohtaisia näkemyksiä standardoidusti tutkimuskysymyksen mukaisesti. Kyselytutkimuksen reliabiliteetti osoitettiin kyselylomakkeen sisäisen konsistenssin reliabiliteetin testaamisella tilastomatematisella SPSS -ohjelmistolla. Tutkimusaineisto analysoitiin tilastollisella tarkastelulla ja tutkimustulokset, sekä johtopäätökset perustuivat loogiseen tilastolliseen päättelyyn että laadulliseen aineistoon. Tilastollisen tarkastelun rajoitteet huomioitiin johtopäätösten esittämisessä.

Pro gradu -tutkielmani tutkimusmenetelmien valinta, tutkimusaineiston hankkiminen kvantitatiivisena kyselytutkimuksena kvalitatiivinen näkökulma huomioiden ja aineiston käytännöllinen rinnastavan vertailumetodin käyttäminen, ovat mielestäni asettaneet tutkielmani kokonaisuudelle haasteita. Tutkimusaineiston hankkimisessa ja haasteena survey -tutkimuksen toteuttamisessa ovat menetelmän aiheuttamat rajoitteet. On muistettava keskeisin rajoite: survey -menetelmä ei selvitä, miten asiat todella ovat ja mitä todella tapahtuu, vaan sitä mitä ihmiset ajattelevat (tietävät, luulevat, kuulevat, jne.) ja miten he todellisuutta tulkitsevat. Lähtökohtaisesti survey -menetelmällä voidaan kuitenkin helposti selvittää ihmisten toiminta- ja ajattelutapoja, tutkimuksen kohteena olevat ihmiset vastaavat niihin itse. (Vartola 2012, 24.) Kyselylomakkeen avoimilla kysymyksillä täydennettiin strukturoituja monivalintakysymyksiä ja tuotiin aineiston kokonaisuutta lähemmäksi tutkimuksen kvalitatiivista perusorientaatiota. Mielestäni kyselytutkimuksella hankitut empiiriset havainnot ja aineistoa vastaavat analyysimenetelmät, sisältövaliditeetti, tukevat tutkielman teoreettista viitekehystä ja muodostavat loogisen, luotettavan ja uskottavan tutkimuskokonaisuuden. Olen mielestäni onnistunut pro gradu -tutkielmani tutkimusstrategian valinnassa ja perusteluissa, menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuudessa niin, että ne ovat ohjanneet tutkimuksen menetelmien valintaa ja käyttöä sekä teoreettisella että käytännöllisellä tasolla.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset esitetään tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla tarkoituksena oli selvittää tutkittavien organisaatioiden henkilöstön arvioita ja käsityksiä pelastuslaitosten hallinnosta ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen toimivuudesta omassa organisaatiossaan yksilökohtaisten kokemusten kautta. Empiirisen tutkimuksen tulokset esitän ensin pelastuslaitosten verrokkiryhmien mukaisina tutkimustuloksina kyselytutkimuksen teemojen mukaisesti. Toisen tutkimuskysymyksen avulla tarkoitukseni oli selvittää, löytyykö yhteisiä johtamisen tekijöitä, jotka nousevat vahvuus- tai kehittämisaalueiksi vertailtaessa pelastuslaitosten henkilöstön arviointeja valituissa neljässä kohdeorganisaatiossa. Vertailen tutkimustuloksia verrokkiryhmien kesken ja esitän kaikkien neljän verrokkiryhmän keskeiset tutkimustulokset, tutkimuskysymyksiin vastauksia antavin havainnoin. Esitän lopuksi yhteenvedon empiirisen tutkimuksen aineiston analyysin keskeisistä tuloksista.

Verrokkiryhmäkohtaisissa tutkimustuloksissa esitän kvantitatiivisen aineiston analyysin tulosten lisäksi kyselytutkimuksen kvalitatiivisen aineiston analyysin, avointen kysymysten vastauksia, esiinnousseina yleisinä kokonaisuuksina teema-alueiden relevanteissa kohdissa suorina lainauksina kvantitatiivista aineistoa täydentäen, sekä tutkituista ilmiöistä vastaajien käsityksiä sanallisesti selventäen. Avointen kysymysten vastauksia ei systemaattisesti esitetä tutkimuksen tulosten yhteydessä, vaan olen poiminut mielenkiintoisimpia ja kvantitatiivisen aineiston tuottamia tutkimustuloksia konkreettisimmin kuvaavia havaintoja.

Kyselylomakkeen kokonaisuus muodostui kolmesta teema-alueesta, *hallinto, johtamis- ja toimintakäytännöt* ja *henkilöstöjohtaminen*, joiden alle rakensin kysymyspatteriston teema-alueita tarkentavina osa-alueetarkasteluna. Kolmen pääteeman alle muodostui kuusi tarkentavaa osa-alueita ja kysymyspatteristoon yhteensä neljäkymmentäkuusi strukturoitua monivalintakysymystä, sekä kolme avointa kysymystä. Väittämiksi muotoillut monivalintakysymykset laadittiin viisiportaisen Likert -asteikon muodossa, joihin vastaaja valitsi parhaiten sopivan vastausvaihtoehdon omien käsitysten ja kokemusten perusteella. Vastausvaihtoehdot olivat: 1) Täysin eri mieltä, 2) Jokseenkin eri mieltä, 3) Ei samaa mieltä eikä eri mieltä, 4) Jokseenkin samaa mieltä, ja 5) Täysin samaa mieltä. Likert -järjestysasteikolla esitetään numeraalisen arvon lisäksi laadun määrite. Jokaisesta kuudesta osa-alueesta ja strukturoiduista monivalintakysymyksestä on tilastollisesti laskettu numeraalinen keskiarvo. Laadun vaste on määriteltä verrokkiryhmien vastaajien frekvensseinä ja prosenttiosuuksina. Näin menettelemällä on saatu selville jokaisen tutkittavan organisaation henkilökunnan arviot kyse-

lylomakkeessa esitettyihin kysymyksiin ja kysymysten muodostamiin eri osa-alueisiin teemakokonaisuuksien alle. Tutkimustuloksissa verrokkiryhmien vertailussa esitän tilastollisesti merkitsevimmät keskiarvoerot.

5.1 Tutkimuksen tulokset verrokkiryhmittäin

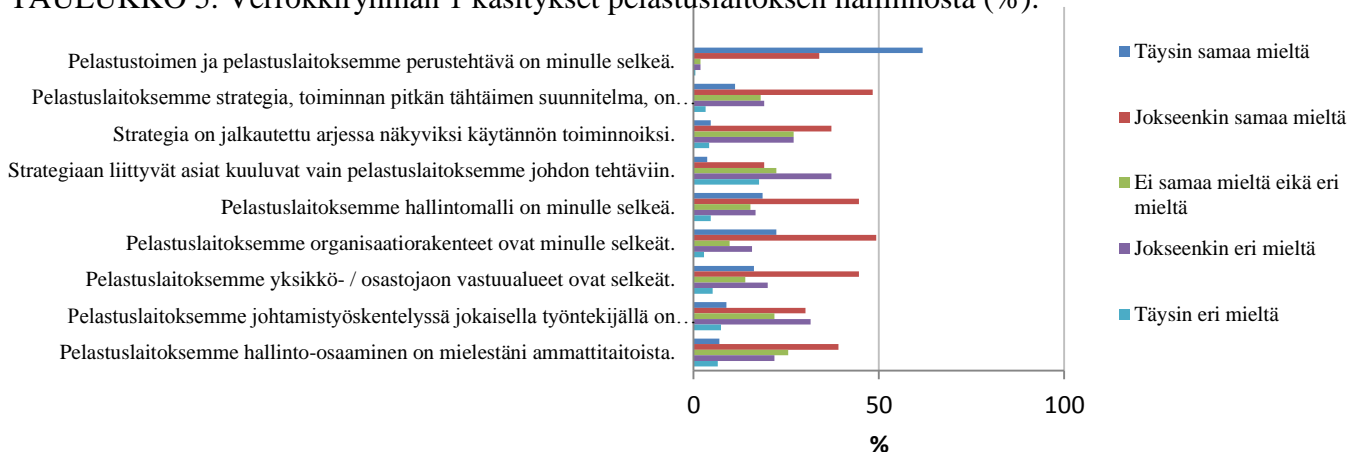
5.1.1 Verrokkiryhmä 1

Verrokkiryhmän 1 pelastuslaitoksessa kyselytutkimukseen vastasi 215 henkilöä, mikä on noin 31 % pelastuslaitoksen päätoimisen henkilöstön lukumäärästä (N=696) 31.12.2012 henkilöstörekisteritietoihin perustuen. Verrokkiryhmän 1 keskeiset tutkimustulokset esitän seuraavaksi teema-alueiden mukaisesti tarkasteltuna.

Hallinto

Kyselytutkimuksen ensimmäisenä teemana oli hallinto. Pelastuslaitoksen henkilöstön hallinnollisia näkemyksiä mittaava osa-alue otsikoitiin nimellä *käsitykset pelastuslaitoksen hallinnosta*. Tuloksista havaitaan verrokkiryhmässä 1 henkilöstön käsitysten painottuvan positiivisen näkemyksen puolelle (ka 3,41) pelastuslaitoksen hallintoa tarkasteltaessa. Keskeisimmiksi havainnoiksi nousivat pelastustoimen ja pelastuslaitoksen perustehtävän selkeyden kokeminen henkilökohtaisella tasolla (ka 4,55), 62 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 34 % jokseenkin samaa mieltä. Pelastuslaitoksen strategiaan liittyvät asiat koettiin kuuluvan laajemmin henkilöstölle, kuin vain pelastuslaitoksen johdolle. Pelastuslaitoksen hallintomalli ja organisaatorakenteet koettiin yleisellä tasolla selkeiksi. Hallinnollisen työskentelyn ammatillisuus, kompetenssien selkeys ja hallintohenkilöstöresurssien riittävyys arvioitiin suurimman osan vastaajien mielestä toimiviksi.

TAULUKKO 5. Verrokkiryhmän 1 käsitykset pelastuslaitoksen hallinnosta (%).



Kyselylomakkeen hallintoa koskeva avoin kysymys oli:

Kertokaa omin sanoin, mitkä asiat ovat mielestäsi pelastuslaitoksenne hallinnon tärkeimmät kehittämisalueet?

Verrokkiryhmän 1 vastaajien omin sanoin antamista kehittämisaluenäkemyksistä poimin seuraavat:

”Ennakointia lisää, ei reagointia”.

”Joustavuus ja nopeus. Hallinto on liian jäykkää ja hidasta. Hyviä ideoita torpataan, koska ”näin on ennenkin tehty” tai idea ei ole yksittäisen esimiehen mielestä hyvä.”

”Pysyä tehdyissä päätöksissä ja valvoa näiden toteutumista”.

”Enemmän kommunikointia tekijäportaan kanssa.”

”Lähiesimiehille vastuuta enemmän, vähemmän päätösportaita.”

”Hallinnollinen päätöksenteko tulisi olla avoimempaa ja toiminnan päämäärien tiedottaminen henkilöstölle selkeämpää.”

”Selkeät työnkuvaukset, yhteinen selkeä strategia”.

”Laitoksen epätasainen toimintakulttuuri. Osa elää vanhassa palokunnassa, osa on omaksunut hyvin nykyaikaiset toimintamallit.”

”Hallinnollisen ja operatiivisen johtamisen erottaminen toisistaan, kun esimiehinä toimivat samat henkilöt.”

”Avoimuus, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, byrokratian vähentäminen, johdonmukaisuus ja suunnitelmallisuus pitkällä tähtäimellä.”

Tiedottaminen!”

”Henkilökohtaisten tunteiden ja mielipiteiden liian suuri vaikutus. ”Pärstäkerroin” ja työasioiden sekoittaminen tunteisiin”.

”Toimivuus, linjaorganisaatiosta kehittyminen asiantuntijaorganisaatioksi, jossa jokaisen työpanokselle/ kehittämiselle annetaan oikeudenmukainen arvo.”

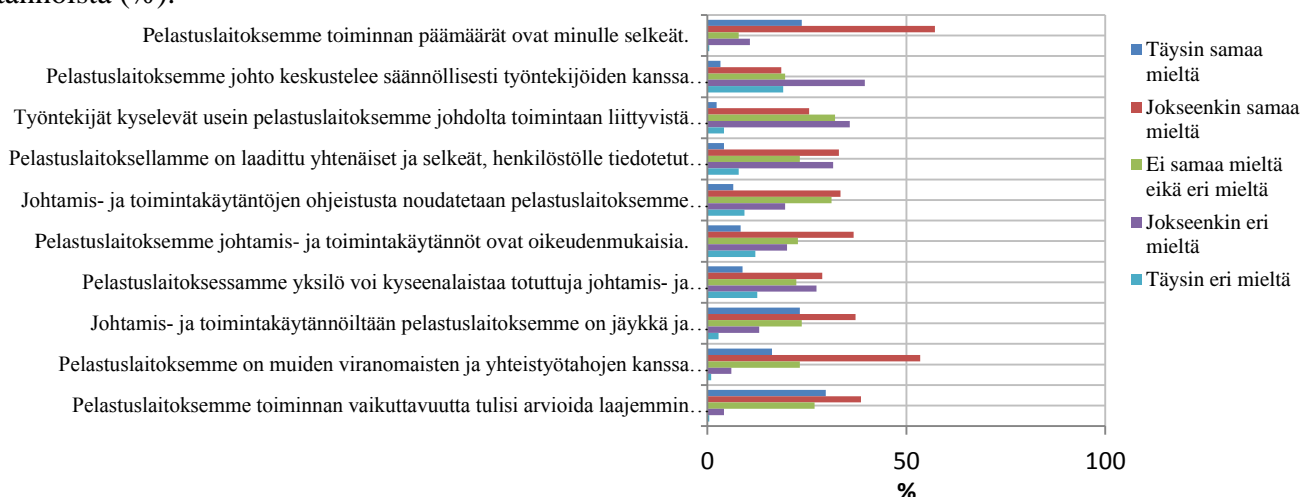
Pelastuslaitoksen hallinnon kehittämisalueita tarkastelevan avoimen kysymyksen vastauksista voidaan todeta niiden painottuvan hallinnollisen päätöksenteon, sekä johdon ja työntekijätason välisen vuorovaikutuksellisen kommunikoinnin kriittisiin mielipiteisiin. Henkilöstön mielipiteistä nousivat esille kritiikki hallintotyöskentelyn joustavuuden, nopeuden ja pitkän tähtäimen suunnitelmallisuuden puuttumisesta. Hallinnolliseen päätöksentekoon kaivattiin henkilöstön mielipiteiden mukaisesti selkeämpiä yhtenäisiä linjoja, joista kaikille tiedotetaan ja kaikilta niitä myös vaaditaan. Tasalaatuisuuden, uudistumisen, sitoutumisen ja avoimuuden periaatteiden vaatimukset hallinnolliseen toimintaan, toistuivat useasti henkilöstön omin sanoin muotoilemissa mielipiteissä.

Johtamis- ja toimintakäytännöt

Kyselytutkimuksen toinen teema tarkasteli pelastuslaitoksen johtamis- ja toimintakäytäntöjä. Ensimmäisen tarkentavan osa-alueen avulla mitattiin *käsityksiä pelastuslaitoksen yleisistä johtamis- ja toimintakäytännöistä*. Verrokkiryhmän 1 henkilöstön käsitykset pelastuslaitoksen yleisistä johtamis- ja toimintakäytäntöjen selkeydestä, sekä toimivuudesta painoutuivat keskimääräisesti positiivisten käsitysten puolelle (ka 3,27). Henkilöstö koki pelastuslaitoksen toiminnan päämäärien olevan yksilötasolla selkeitä. Keskeisimmäksi havainnoksi nousivat kuitenkin mielipiteet johdon vähäisestä ja epäsäännöllisestä vuorovaikutuksellisesta kommunikoinnista työntekijöiden kanssa pelastuslaitoksen toimintaan liittyvistä asioista (ka 2,47). Vastaajista 19 % oli täysin eri mieltä ja 40 % jokseenkin eri mieltä siitä, että pelastuslaitoksen johto keskustelee säännöllisesti työntekijöiden kanssa pelastuslaitoksen toimintaan liittyvistä asioista. Yleisesti johtamis- ja toimintakäytäntöjen ohjeistus, niiden yhtenäisyys ja yksilöille tiedottaminen, sekä henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet johtamis- ja toimintakäytäntöjen jalkautumiseen organisaation arjessa koettiin olevan suurimman osan vastaajien mielestä osittain puutteellista ja epäselvää nykytilassaan.

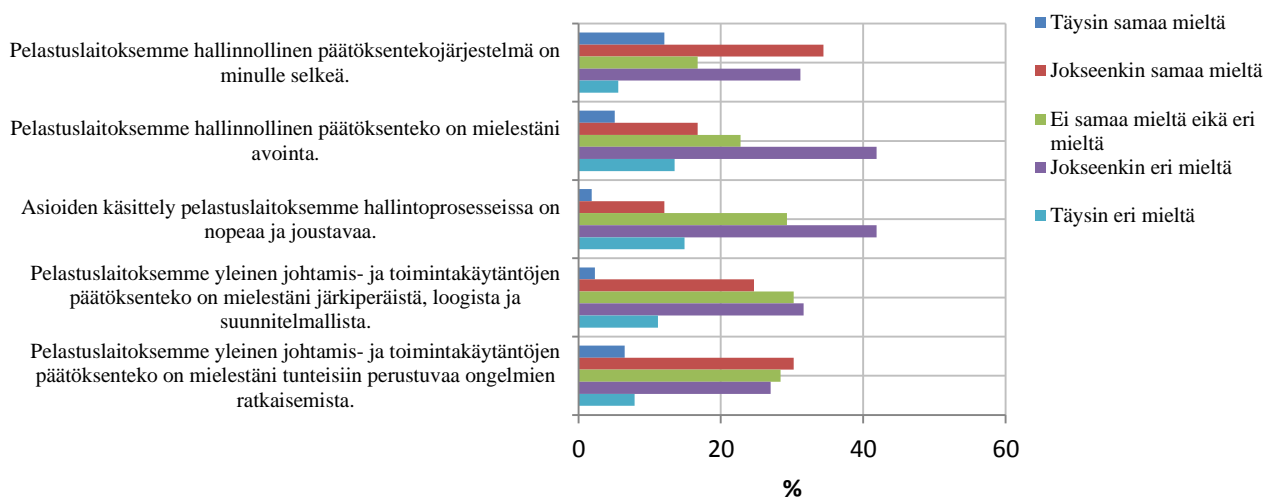
Pelastuslaitos nähtiin yhteiskuntaan, muiden viranomaisten ja yhteistyötahojen kanssa verkostoituneeksi organisaatioksi. Suurimman osan vastaajien mielestä johtamis- ja toimintakäytännöissä koettiin olevan hierarkkisuutta, byrokraattisia piirteitä. Tuloksista voidaan havaita myös henkilöstön hieman vähäisemmän aktiivisuuden olemassa olon pelastuslaitokseen toimintaan liittyvien asioiden tiedustelemista johdolta ja henkilökohtaisesti kantaa ottamisesta. Keskeinen merkittävä havainto on, että henkilöstön mielestä pelastuslaitoksen toiminnan vaikuttavuutta tulisi arvioida laajemmin erilaisilla mittareilla (ka 3,93), vastaajista 30 % oli täysin samaa mieltä ja 39 % jokseenkin samaa mieltä.

TAULUKKO 6. Verrokkiryhmän 1 käsitykset pelastuslaitoksen yleisistä johtamis- ja toimintakäytännöistä (%).



Johtamis- ja toimintakäytäntöjä arvioitiin myös henkilöstön käsityksinä pelastuslaitoksen päätöksentekoprosesseista. Yleisellä tasolla käsitykset päätöksentekoprosessien toimivuudesta painottuivat negatiivisten arvioiden puolelle (ka 2,79). Keskeisimmiksi havainnoiksi nousivat hallintoprosesseissa asioiden käsittelyn nopeuden ja joustavuuden puuttumisen kokeminen (ka 2,44). Vastaajista 15 % oli täysin eri mieltä ja 42 % jokseenkin eri mieltä siitä, että asioiden käsittely hallintoprosesseissa olisi nopeaa ja joustavaa. Hallinnollisissa päätöksenteossa koettiin puuttuvan avoimuus ja päätöksenteon järkipärisyyden, loogisuuden ja suunnitelmallisuuden arviot painottuivat negatiivisten käsitysten puolelle. Yleisellä tasolla olemassa oleva hallinnollinen päätöksentekojärjestelmä tiedotettiin, mutta sen toiminnallisuuden arviot painottuivat keskimääräisesti negatiivisiin käsityksiin.

TAULUKKO 7. Verrokkiryhmän 1 käsitykset pelastuslaitoksen päätöksentekoprosesseista (%).



Kyselylomakkeen johtamis- ja toimintakäytäntöjä koskeva avoin kysymys oli:

Mikä tekijät vaikuttavat mielestäsi eniten henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaation päämäärien saavuttamiseen pelastuslaitoksen johtamis- ja toimintakäytännöissä?

Vastauksista poimin seuraavia näkemyksiä vaikuttavimmista tekijöistä johtamis- ja toimintakäytännöissä:

”Avoimuus, sekä asioihin reagoiminen tarpeeksi nopeasti, selvästi ja tehokkaasti.”

”Henkilöstön tasapuolinen kohtelu työtehtävien määräämisessä ja määräysten toteutumisessa käytännössä”.

”Selkeitä ja yhteneväisiä toimintatapoja.”

”Oikeudenmukaisuus, tasavertaisuus ja keskinäinen työn arvostus läpi organisaation.”

”Osaamisen tunnistaminen ja siitä asianmukainen korvaus – Aktiivinen urasuunnittelu kaikkien työntekijöiden kanssa – Aktiivinen viestintä alaisten kanssa – Laitostumisen ehkäisy – Egojohtamisesta näyttöön perustuvaan johtamiseen.”

”Esimiesten tuki, hallinnon läpinäkyvyys ja tasapuolisuus, resurssien tasapuolinen jako ja mahdollisuus käyttää resursseja.”

”Työn päämäärät tulee tuoda alas, avata ja konkretisoida. Hienot sanahelinät eivät ole toteutettavia, eikä niissä voida onnistua.”

”Käytäntöjen johdonmukaisuus ja perusteltavuus. Käytäntöjä ei voi jatkuvasti soveltaa riippuen henkilöstä.”

”Yksilön on tunnettava olevansa toimiva osa organisaatiota, jossa hän työskentelee ja hänellä oltava selkeä näkemys strategiasta / visiosta, jota tavoitellaan,”

”Oikea ihmisestä välittäminen.”

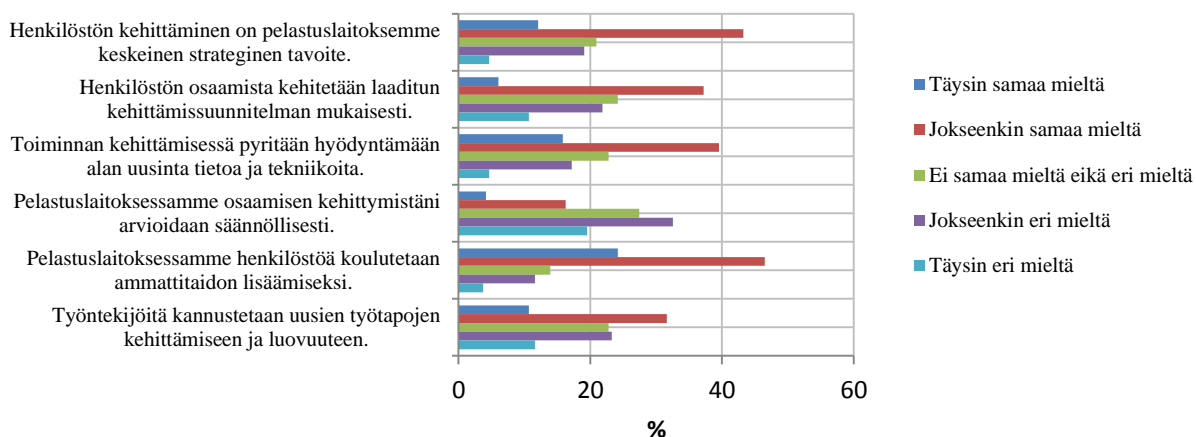
”Hyvä yhteishenki ja jokaisen työn arvostaminen, inhimillinen ote.”

Vastaajien vapaamuotoista mielipiteistä vaikuttavista tekijöistä pelastuslaitoksen johtamis- ja toimintakäytännöissä henkilöstön työhyvinvointia ja organisaation päämäärien saavuttamista ajatellen, voidaan aineistosta nähdä usein toistuvia samanlaisia mielipiteitä. Esille nousivat selkeiden ja yhteneväisten toimintaohjeiden ja -tapojen, henkilöstön tasapuolisen kohtelun, yksilöiden osaamisen huomioimisen ja arvostamisen, sekä konkreettisten tavoitteiden ja perusteltujen, johdonmukaisten käytäntöjen vaatimukset.

Henkilöstöjohtaminen

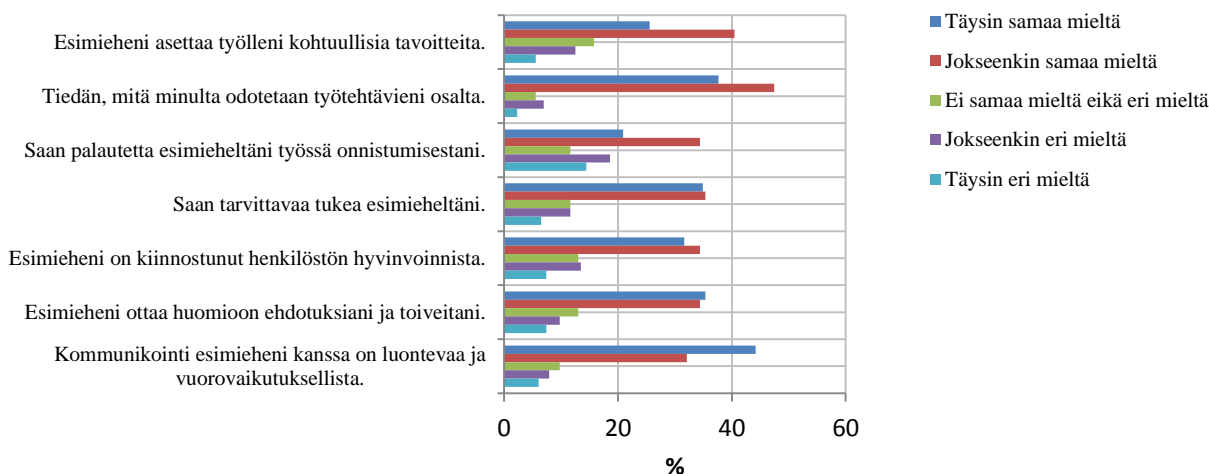
Henkilöstöjohtamisen teemakokonaisuutta mitattiin kolmen osa-alueen tarkasteluna. Ensimmäinen osa-alue mittasi henkilöstön käsityksiä *kehittämisestä ja koulutuksesta*. Tuloksista voidaan havaita, että yleisellä tasolla verrokkiryhmän 1 pelastuslaitoksessa henkilöstöä koulutetaan ammattitaidon lisäämiseksi. Henkilöstön kehittämisessä ja koulutuksessa koettiin olevan pääsääntöisesti laadittua suunnitelmallisuutta. Toiminnan kehittämisessä ja koulutuksissa hyödynnetään alan uusinta tietoa ja tekniikoita keskimääräisellä tasolla. Työntekijöiden kannustaminen innovatiivisuuteen, työtapojen kehittämiseen, koettiin liittyvän osin organisaation arkeen. Keskeisin havainto on, että vastaajista suurin osa (53 %) koki henkilökohtaisen osaamisen kehittymisen säännöllisen arvioinnin puutteelliseksi.

TAULUKKO 8. Verrokkiryhmän 1 käsityksen kehittämisestä ja koulutuksesta (%).



Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen toimivuutta mitattiin toisena osa-alueena *suhteena lähiesimieheen*. Yleisellä tasolla henkilöstö arvioi suhteensa lähiesimieheen toimivaksi (ka 3,77). Yksilöt kokivat vahvasti tietävänsä, mitä heiltä odotetaan työtehtävien osalta. Lähiesimiehen koettiin antavan tukea työtehtävissä onnistumisen mahdollistamiseksi, asettavan työlle kohtuullisia tavoitteita ja ottavan huomioon yksilön ehdotuksia, sekä toiveita suurimman osan vastaajien mielestä. Kommunikoinnin lähiesimiehen kanssa koettiin olevan luontevaa ja vuorovaikutuksellista. Arviot henkilökoh-
taisen palautteen saamisesta työtehtävissä onnistumisessa painottuivat keskimäärin positiivisiin näkemyksiin.

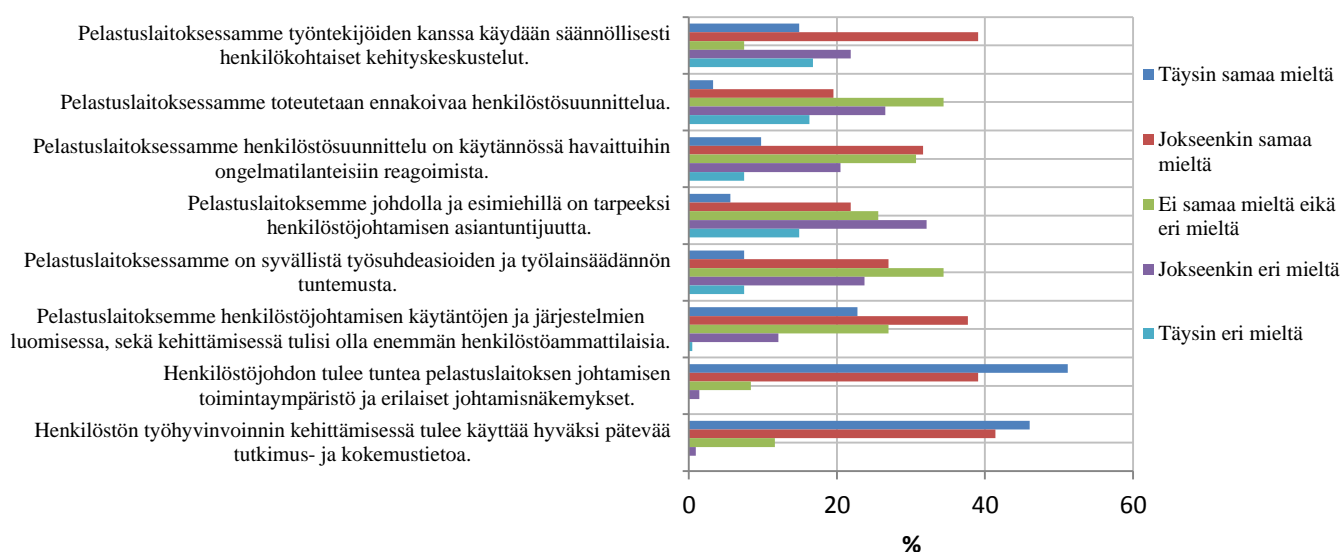
TAULUKKO 9. Verrokkiryhmän 1 käsitykset suhteesta lähiesimieheen (%).



Kolmantena henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta mittaavana osa-alueena tarkasteltiin henkilöstön *käsityksiä pelastuslaitoksen henkilöstöhallinnosta*. Tuloksista voidaan havaita käsitysten pelastuslaitoksen henkilöstöhallinnon nykytilan toimivuudesta painottuvan yleisellä tasolla positiivisiin näkemyksiin (ka 3,39). Keskeisimpinä havaintoina aineistosta voidaan nähdä, että henkilöstö koki pelastuslaitoksen ennakkoivassa henkilöstösuunnittelussa ja johdon, sekä esimiesten henkilöstöjoh-

tamisen asiantuntijuudessa puutteita. Henkilöstön mielipiteistä nousi vahvasti esille vaatimukset henkilöstöjohtajan professionaalisuudesta. Henkilöstöjohtajalta odotetaan pelastuslaitoksen johtamisen toimintaympäristön ja erilaisten johtamisnäkemysten tuntemista. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja järjestelmien luomisessa, sekä kehittämisessä tulisi olla enemmän henkilöstöammattilaisia suurimman osan (61 %) vastaajien mielestä. Aineisto osoittaa myös sen, että henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi vastaajien näkemysten mukaan käyttää hyväksi pätevää tutkimus- ja kokemustietoa.

TAULUKKO 10. Verrokkiryhmän 1 käsitykset pelastuslaitoksen henkilöstöhallinnosta (%).



Henkilöstöjohtamista koskeva avoin kysymys oli:

Kertokaa omin sanoin, mitkä ovat pelastuslaitoksenne henkilöstöjohtamisen tärkeimmät kehittämisalueet?

Vastauksista poimin seuraavia mielipiteitä:

”Johtamisen jalkauttaminen työnteon tueksi, velvollisuuksista ja vastuista kiinni pitäminen, sekä toteuttamisen seuranta.”

”Aletaan valvoa, että esimiehet hoitavat esimiehille asetetut velvoitteet (kehityskeskustelut, koulutussuunnitelmat yms.) asianmukaisesti ja ajallaan. Sovitut asiat tehdään ajallaan ja sovitun mukaisesti.”

”Empatian ja sosiaalisten taitojen lisääminen”.

”Tasapuolisuus kaikissa päätöksissä, sanktioissa, palkitsemisissa yms. Tällä hetkellä tilanne on se, minkälainen on pärstä!”

”Urakierto huomioiden eläköitymiset, seuraajan perehdyttäminen”.

”Kadonneen johtajuuden metsästys”.

”Päällystöviranhaltijoiden ja hallinnon toimijoiden henkilöstöjohtamisvalmiuksia kehitettävä. Puuttuu suunnitelmallinen henkilöstön kehittämissuunnitelma. Toiminta on reagoimista todettuihin ongelmiin.”

”Alipäällystölle ja päällystölle tulisi luoda järjestelmä, jolla kehitetään omaa johtamista. Esim. vanhemmat työntekijät toimisivat mentoreina nuoremmille esimiehille.”

”Osaamiskartoitukset ja järjestelmällinen osaamisen kehittäminen, yksilö- ja yksikkötasolla”.

”Kehityskeskustelut, kohtelu yksilönä – ei massana, tulevaisuuden näkökulmat, oman kehityksen / työnkuvan selkeys.”

”Pelastuslaitoksen alalla tulee olla riittävää asiantuntemusta henkilöstöjohtamisessa, varsinkin lähiesimiehillä.”

”Rehellisen keskustelun ja vuorovaikutuksen kehittäminen. Yksittäiset sooloilijat ruotuun”.

”Enemmän tekoja kuin jatkuvia kyselyjä asian tiimoilta, jotka eivät johda mihinkään.”

Henkilöstöjohtamisen kehittämisalueiksi vastaajien omin sanoin kertomista mielipiteistä voidaan havaita painottumisen suunnitelmallisuuden, selkeyden ja johdonmukaisuuden laaja-alaisiin vaatimuksiin. Työtehtävien ja työnkuvien vastuiden, sekä velvoitteiden toteutumisen, yksilöiden kehittämissuunnitelmien laatimisen ja henkilöstöjohtamisen professionaalisuuden nostamisen vaatimukset johdossa ja esimiestasolla, toistuivat useissa mielipiteissä. Henkilöstö kaipasi lisää vuorovaikutuksellista kommunikointia johdon ja työntekijätason välillä, henkilöstön tasapuolista kohtelua henkilöstöhallintoon liittyvissä asioissa, sekä selkeämpää johtajuutta pelastuslaitoksen johdolta ja esimiehiltä.

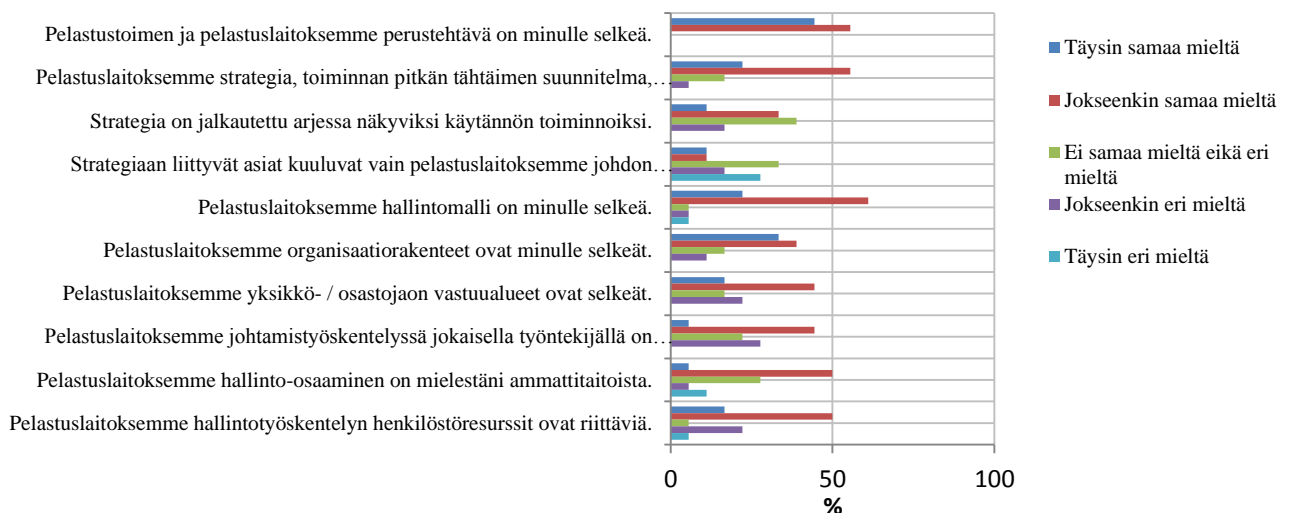
5.1.2 Verrokkiryhmä 2

Verrokkiryhmän 2 pelastuslaitoksessa kyselytutkimukseen vastasi 18 henkilöä, mikä on noin 8 % pelastuslaitoksen päätoimisen henkilöstön lukumäärästä (N=241) 31.12.2012 henkilöstörekisteritietoihin perustuen.

Hallinto

Verrokkiryhmän 2 henkilöstön käsitykset organisaationsa hallinnosta painottuivat tutkimuksen tulosten mukaan positiiviseen yleisorientaatioon ja näkemykseen (ka 3,59). Keskeisimmät havainnot aineistosta ovat henkilöstön mielestä selkeä pelastustoimen ja pelastuslaitoksen perustehtävän (44 % täysin samaa mieltä ja 56 % jokseenkin samaa mieltä), pelastuslaitoksen strategian ja hallintomallin tiedostaminen. Henkilöstö tunnistaa pelastuslaitoksen organisaatorakenteet ja pitää organisaation sisäistä yksikkö- / osastojaon vastuualueita keskimääräistä suurimman osan mielestä selkeinä. Tuloksista voidaan todeta myös henkilöstön mielipiteiden painottuvan laaja-alaisempaan näkemykseen, jossa pelastuslaitoksen strategiaan liittyvät asiat koettiin kuuluvan johdon lisäksi laajemmin koko henkilöstölle.

TAULUKKO 11. Verrokkiryhmän 2 käsitykset pelastuslaitoksen hallinnosta (%).



Pelastuslaitoksen hallinnon tärkeimmiksi kehittämisalueiksi avoimen kysymyksen vastauksista poimin seuraavat:

”Asioiden valmistelun ja jalkauttamisen parantaminen.”

”Tiedottaminen organisaatiolle”.

”Taloudelliset resurssit tulee olla riittävät, niin tukitoiminnoissa kuin päätehtävää ajatellen. Siirtyminen nykyaikaan käytännön tekemisessä.”

”Avoimuus. Norsunhuutornista laskeutuminen. Tasavertainen kohtelu kaikille asemille. Yhtä tärkeitä kaikki.”

”Asioiden avoimuuden lisääminen ja tiedottaminen”.

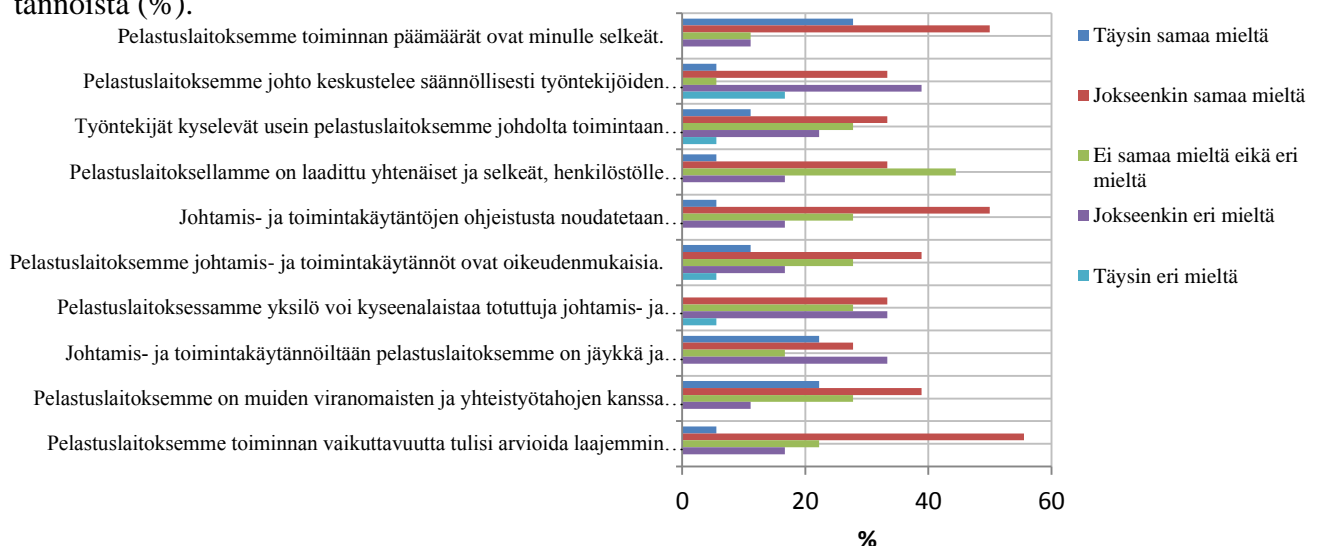
Hallinnollisen toiminnan tärkeimmiksi kehittämisalueiksi vapaamuotoisista mielipiteistä aineiston perusteella voidaan todeta hallintotyöskentelyn avoimuuden ja tiedottamisen puutteet, sekä tarpeet.

Esiin nousivat myös henkilöstön odotukset tasavertaisesta yksilöiden kohtelusta organisaation sisällä hallinnollisten toimintojen prosesseissa.

Johtamis- ja toimintakäytännöt

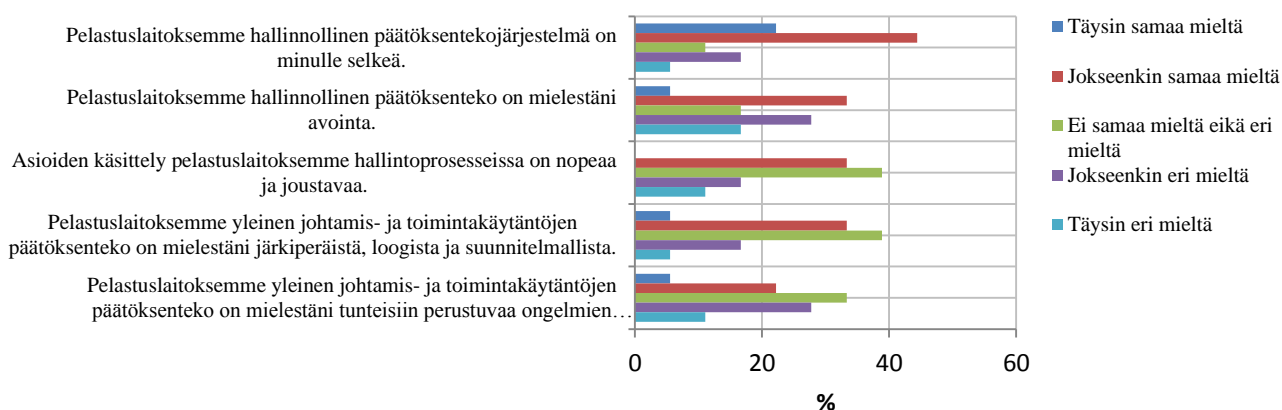
Pelastuslaitoksen johtamis- ja toimintakäytäntöjä mittaavan ensimmäisen osa-alueen, *käsitykset pelastuslaitoksen yleisistä johtamis- ja toimintakäytännöistä*, tuloksista voidaan todeta yleisen arvioidun painottuvan henkilöstön mielipiteissä positiiviseen näkemykseen nykytilasta (ka 3,34). Keskeisimpinä havaintoina tuloksista ovat pelastuslaitoksen toiminnan päämäärien selkeyden kokeminen yksilöiden mielestä (ka 3,94) ja pelastuslaitoksen näkeminen yhteiskuntaan verkostoituneena turvallisuusorganisaationa. Tuloksista voidaan havaita henkilöstön suurimman osan mielipiteet (56 %), joiden mukaan pelastuslaitoksen johdon säännöllinen keskustelu työntekijöiden kanssa organisaation toimintaan liittyvistä asioista koettiin puutteelliseksi. Yksilöiden mahdollisuudet kyseenalaistaa totuttuja johtamis- ja toimintakäytäntöjä arvioitiin keskimääräisesti puutteelliseksi. Johtamis- ja toimintakäytäntöjen oikeudenmukaisuus, sekä selkeiden laadittujen ohjeistuksien olemassa olo ja noudattamien arjen toiminnassa nähtiin pelastuslaitoksella olevan toimivalla tasolla, positiivisinä näkemyksinä nykytilasta. Pelastuslaitoksessa nähtiin olevan keskimääräistä hieman enemmän byrokraattisen organisaation piirteitä, jäykkyyttä ja hierarkkisuutta. Enemmistön mielestä pelastuslaitoksen toiminnan vaikuttavuutta tulisi arvioida laajemmin erilaisilla mittareilla.

TAULUKKO 12. Verrokkiryhmän 2 käsitykset pelastuslaitoksen yleisistä johtamis- ja toimintakäytännöistä (%).



Henkilöstön käsitykset pelastuslaitoksen päätöksentekoprosesseista painottuivat tulosten perusteella yleisesti positiiviseen näkemykseen nykytilasta (ka 3,08). Pelastuslaitoksen hallinnollinen päätöksentekojärjestelmä koettiin olevan enemmistön mielestä selkeä. Keskeisimpinä havaintoina ovat hallinnollisen päätöksenteon avoimuuden (ka 2,83), nopeuden ja joustavuuden kokeminen suurimman osan vastaajien mielestä osittain puutteellisina (ka 2,94). Yleinen johtamis- ja toimintakäytäntöjen päätöksenteon järkipärisyyden, loogisuuden ja suunnitelmallisuuden kokeminen voidaan todeta tulosten perusteella painottuvan positiivisiin näkemyksiin, pääosin toimiviin käytäntöihin.

TAULUKKO 13. Verrokkiryhmän 2 käsityksen pelastuslaitoksen päätöksentekoprosesseista (%).



Pelastuslaitoksen johtamis- ja toimintakäytännöissä eniten henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaation päämäärien saavuttamiseen vaikuttavia tekijöitä avoimen kysymyksen perusteella olivat:

”Selkeät tehtävienannot ja vastuut. Vanhojen toimintamallien kyseenalaistaminen ja vuoropuhelu.”

”Henkilöstön tasapuolinen kohtelu ja avoimuus.”

”Henkilösuhteet (yhteistyö), osaaminen, pitkäjänteisyys, mielekkyys, avoimuus, tasapuolisuus, luottamus”.

”Avoimuus ja selkeät linjat päätöksissä.”

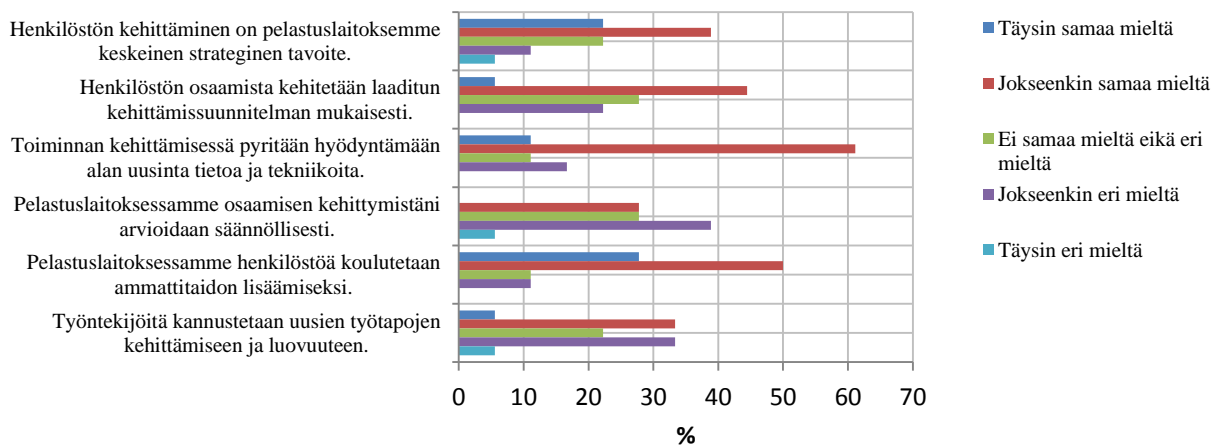
”Selkeät vastualueet ja toimintatapojen yhtenäistäminen.”

Avoimen kysymyksen vastauksista voidaan todeta johtamis- ja toimintakäytäntöjen vaikuttavimmiksi tekijöiksi selkeiden työnkuvien, työtehtävien ja vastuiden määrittämisen, avoimuuden ja selkeyden päätöksentekoprosesseissa, yhtenäisten toimintatapojen noudattamisen ja henkilöstön tasapuolisen kohtelun.

Henkilöstöjohtaminen

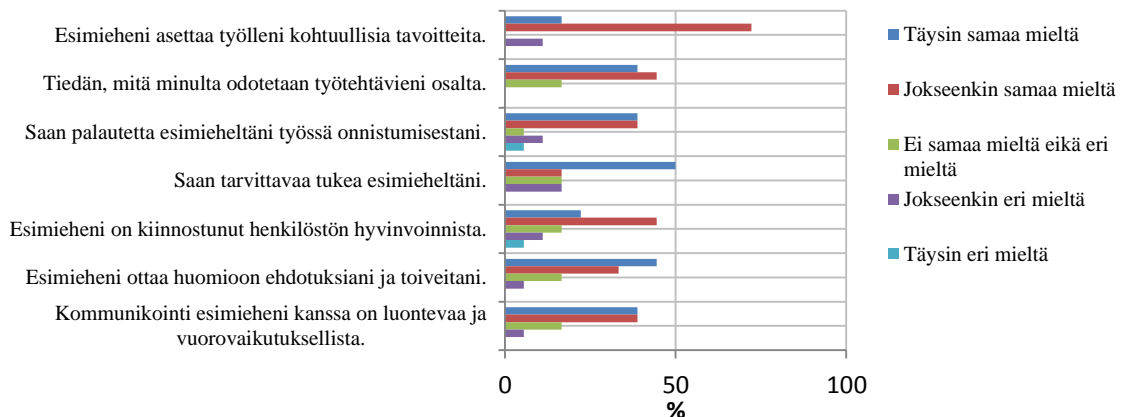
Henkilöstön käsitykset ja arviot *kehittämisestä ja koulutuksesta* painottuivat tutkimuksen tulosten perusteella yleisesti positiiviseen näkemykseen (ka 3,39). Henkilöstön kehittämisen koettiin suurimman osan vastaajien mielestä olevan yksi pelastuslaitoksen strategisista tavoitteista. Keskeisimpinä havaintoina tuloksista voidaan todeta, että 78 % vastaajista kokee pelastuslaitoksen henkilöstöä koulutettavan ammattitaidon lisäämiseksi ja 72 %:n mielestä toiminnan kehittämisessä pyritään hyödyntämään alan uusinta tietoa ja tekniikoita. Henkilöstön osaamisen kehittymisen säännöllisessä arvioinnissa koettiin olevan puutteita (ka 2,54).

TAULUKKO 14. Verrokkiryhmän 2 käsitykset kehittämisestä ja koulutuksesta (%).



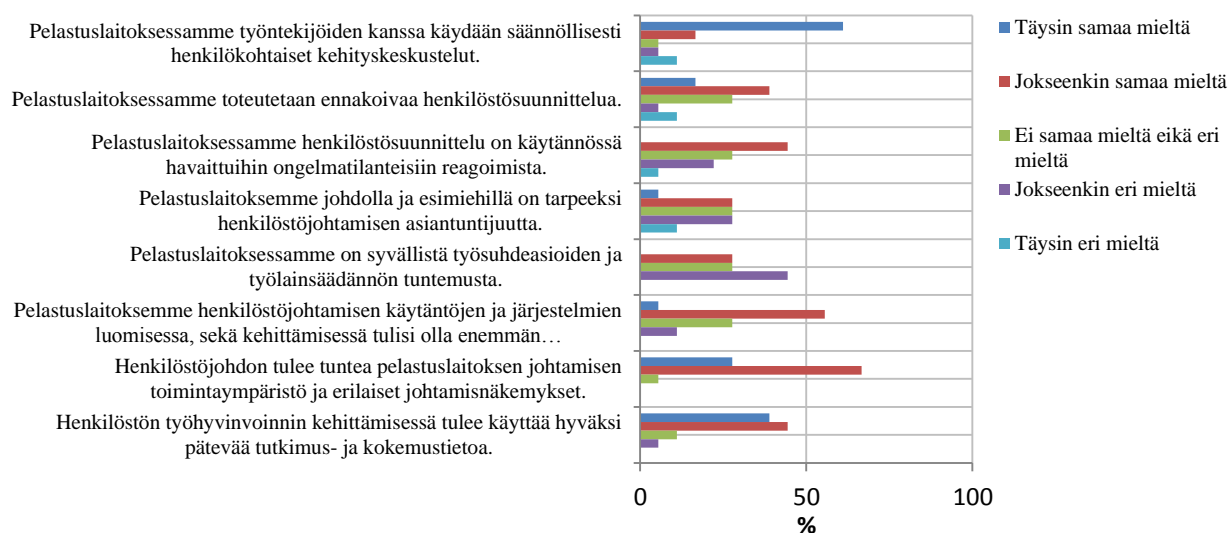
Henkilöstön arviot *suhteesta lähiesimieheen* ovat tulosten mukaan vahvasti positiivisella tasolla (ka 4,01). Vastaajista 39 % koki täysin ja 44 % jokseenkin tiedostavansa, mitä heiltä odotetaan työtehtävien osalta. Lähiesimiehen koettiin ottavan huomioon yksilön ehdotuksia ja toiveita, sekä antavan tarvittavaa tukea ja palautetta työtehtävissä onnistumisesta. Kommunikointi lähiesimiehen kanssa koettiin suurimman osan vastaajien mielestä olevan luontevaa ja vuorovaikutuksellista, toimivaa nykytilassaan.

TAULUKKO 15. Verrokkiryhmän 2 käsitykset suhteesta lähiesimieheen (%).



Henkilöstön yleiset käsitykset pelastuslaitoksen henkilöstöhallinnosta nostavat tulosten mukaan esille sekä vahvuusalueita että kehityskohteita ja kriteerejä henkilöstötoiminnoille (ka 3,54). Keskeisimpänä havaintona tuloksista voidaan todeta, että 61 %:n mielestä henkilöstön kanssa käydään vastaajien mukaan erittäin hyvin säännölliset henkilökohtaiset kehityskeskustelut. Vastaajien mukaan henkilöstöjohton tulisi tuntea pelastuslaitoksen johtamisen toimintaympäristö ja erilaiset johtamisnäkemykset. Pelastuslaitoksen johdon ja esimiesten henkilöstöjohtamisen asiantuntijuus, ja syvällisen työsuhteasioiden ja lainsäädännön tunteminen painottuivat arvioinneissa kriittisiin, negatiivisiin näkemyksiin ja puutteellisuuden kokemiseen. Suurimman osan vastaajien mielestä henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi käyttää hyväksi pätevää tutkimus- ja kokemustietoa.

TAULUKKO 16. Verrokkiryhmän 2 käsitykset pelastuslaitoksen henkilöstöhallinnosta (%).



Pelastuslaitoksen henkilöstöjohtamisen tärkeimmiksi kehittämisalueiksi avoimesta kysymyksestä poimin seuraavat näkemykset:

”Tiedottaminen, avoimuus, yhteinen asioiden pohdiskelu”.

”Avoimuus ja johdonmukaisuus”.

”Henkilöstöjohtamistaitojen puutteellisuus”.

”Urapolkutyö, työsuojelu”.

Henkilöstöjohtamisen kehittämisalueiden näkemyksissä toistuivat avoimuuden ja aktiivisen tiedottamisen parantaminen. Pelastuslaitoksen johdon ja esimiehien henkilöstöjohtamisen taitoja tulisi vastaajien mielestä kehittää ja kiinnittää huomiota henkilöstötoimintojen substanssikysymyksiin, urasuunnitteluun ja työsuojeluun.

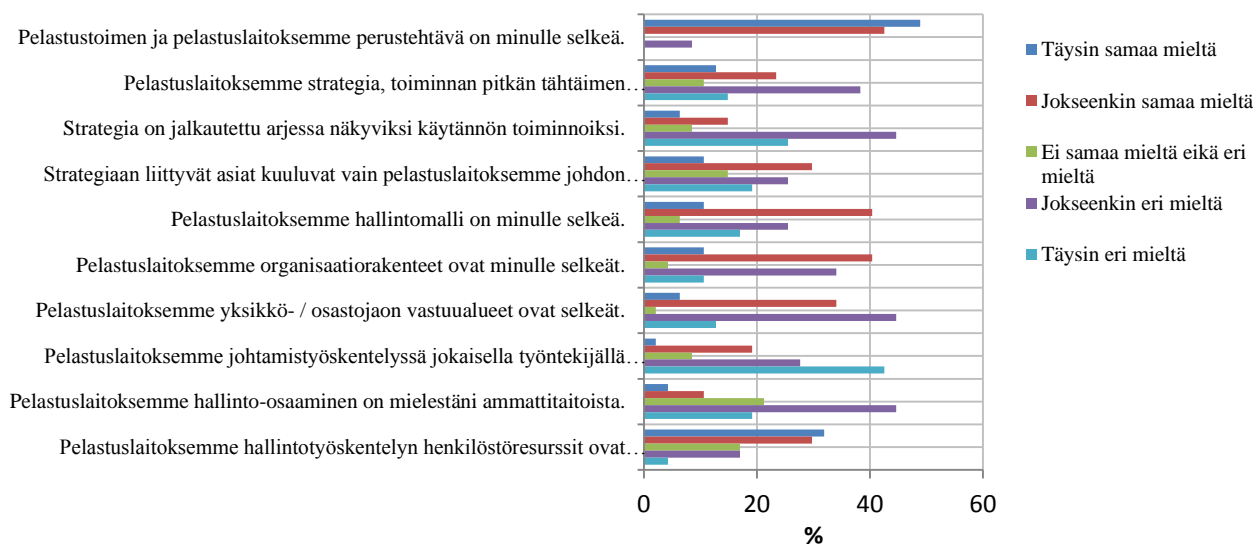
5.1.3 Verrokkiryhmä 3

Verrokkiryhmän 3 pelastuslaitoksessa kyselytutkimukseen vastasi 47 henkilöä, mikä on noin 20 % pelastuslaitoksen päätoimisen henkilöstön lukumäärästä (N=233) 31.12.2012 henkilöstörekisteritietoihin perustuen.

Hallinto

Verrokkiryhmän 3 henkilöstön *käsitykset pelastuslaitoksen hallinnosta* painoutuivat yleisesti tulosten mukaan negatiiviseen näkemykseen nykytilasta (ka 2,93). Keskeisimpinä havaintoina tuloksista voidaan todeta että, yksilötasolla henkilöstö koki pelastustoimen ja pelastuslaitoksen perustehtävän erittäin selkeänä, vastaajista 49 % oli täysin samaa ja 43 % jokseenkin samaa mieltä. Pelastuslaitoksen johtamistyöskentelyn työntekijätason toimivallan ja työnjaon selkeydestä, sekä toimivuudesta suurin osa (71 % vastaajista) henkilöstöstä oli eri mieltä (ka 2,11). Pelastuslaitoksen hallinto-osaaminen koettiin vahvasti negatiivisena näkemyksenä. Suurimman osan vastaajien mielestä pelastuslaitoksen strategian tiedostaminen ei ollut täysin selkeää ja strategian jalkauttamisessa arjessa näkyviksi käytännön toiminnoiksi oli merkittäviä päinvastaisia mielipiteitä. Pelastuslaitoksen yksikkö- / osastojaon vastuualueet olivat tulosten perusteella epäselviä henkilöstölle.

TAULUKKO 17. Verrokkiryhmän 3 käsitykset pelastuslaitoksen hallinnosta (%).



Pelastuslaitoksen hallinnon tärkeimmiksi kehittämisalueiksi avoimen kysymyksen vastauksista poimin seuraavat näkemykset:

”Hallinnon henkilöstön tehtäväjako ja hallinnollisen päätöksenteon selkeyttäminen valmisteluvastuineen.”

”Tiedottamisen puute sekä käskytykseen perustuva asioiden julki tuominen”.

”Perustelut puuttuvat päätöksenteosta, eli juuri koskaan ei kerrota miksi näin tehdään tai näin on päätetty, se on vaan tiedoksianto”.

”Yhdenvertainen kohtelu, tiedotus ja asioiden käsittelymekanismit.”

”Vastuualueet aivan hukassa päättäviltä tahoilta – miten silloin voisivat työmuurahaisetkaan tietää, että kuka päättää mistäkin asiasta.”

”Selkeämmät vastuualuejaot ja niiden noudattaminen.”

”Avoimuus päätöksistä jo niiden valmisteluvaiheessa, jolloin niihin olisi mahdollisuus vaikuttaa.”

”Työntekijöiden hyvinvointi töissä, että se on mielekästä tulla töihin”.

”Tiedottaminen ja henkilöstön kuuleminen tehtäviin päätöksiin.”

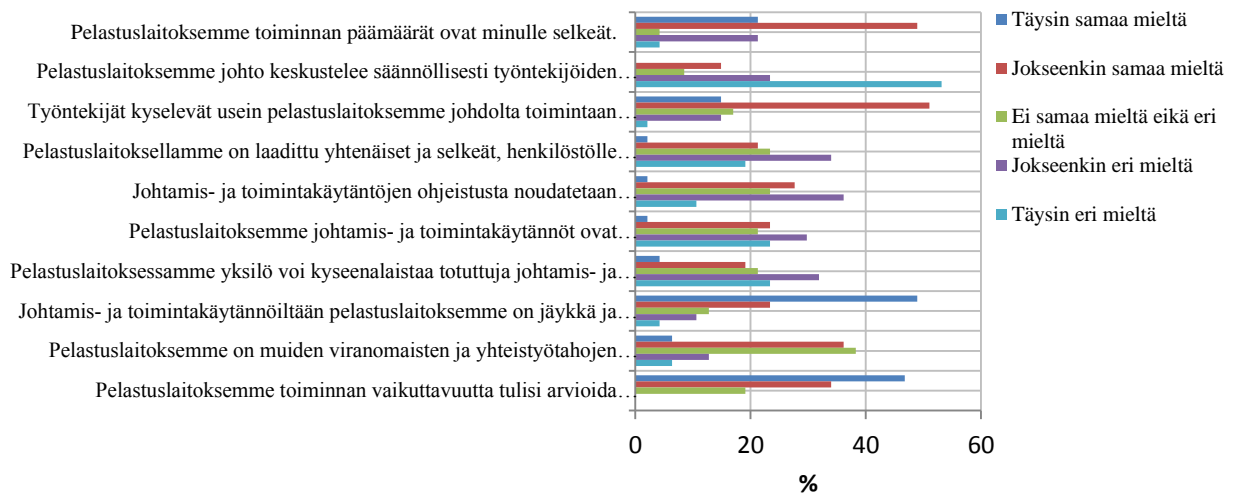
”Johtamiskulttuurin kehittäminen kohti avointa vuorovaikutusta ja osallistamista. Johtamisjärjestelmän, tehtäväkuvien ja vastuunjaon saattaminen ajan tasalle.”

Avoimen kysymyksen vastauksista voidaan todeta pelastuslaitoksen hallinnon tärkeimmiksi kehittämisalueiksi nousevan hallinnollisen päätöksenteon avoimuuden, perusteluiden, henkilöstön kuulemisen ja tiedottamisen tehostaminen. Johtamiskulttuurin kokonaisvaltainen kehittäminen vuorovaikutukselliseen ja osallistavaan organisaation toimintaan nähtiin tavoitetilana. Hallintotyöskentelyn tehtäväjakoon, vastuualueisiin ja hallinnollisten päätösprosessien läpiviemiseen haluttiin lisää selkeyttä. Hallintotyöskentelyn toiminnoissa henkilöstö näki kehittämisalueeksi yksilöiden tasapuolisen kohtelun toteuttamisen.

Johtamis- ja toimintakäytännöt

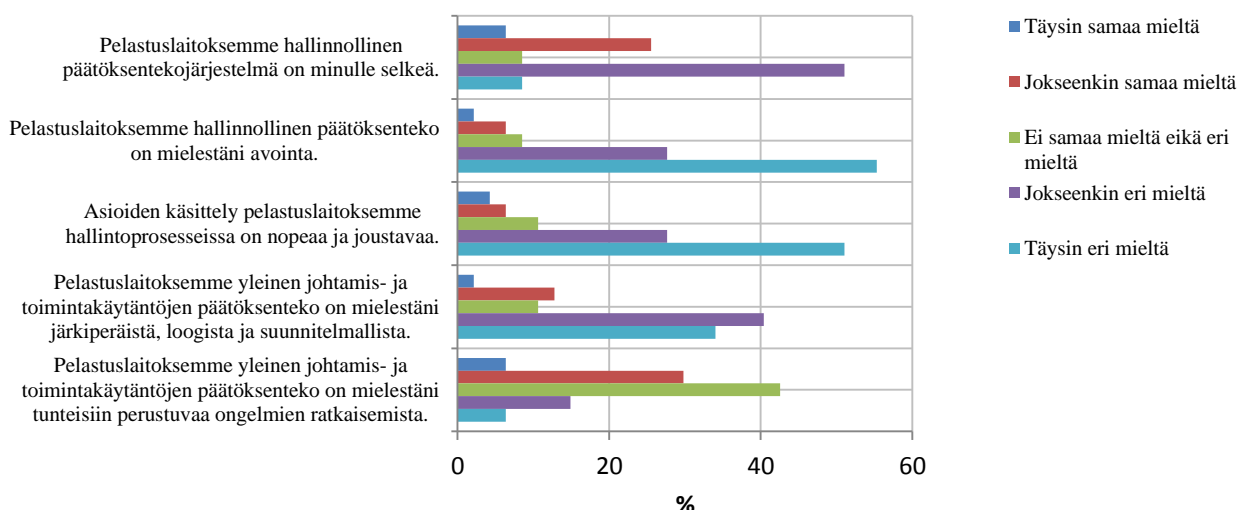
Henkilöstön käsityksistä yleisistä johtamis- ja toimintakäytännöistä voidaan tuloksista todeta keskeisimpinä havaintoina negatiiviset näkemykset nykyiseen tilanteeseen. Yli puolet vastaajista (53 % täysin eri mieltä) ilmoitti, ettei työntekijöiden kanssa käydä säännöllisesti keskusteluja pelastuslaitoksen toimintaa liittyvistä asioista. Sama määrä vastasi työntekijöiden kyselevän usein pelastuslaitoksen johdolta toimintaan liittyvistä asioista ja ottavan niihin kantaa. Yhtenäisten ja selkeiden, henkilöstölle tiedotettujen johtamis- ja toimintakäytäntöjen ohjeistuksessa koettiin olevan puutteita, ja niiden noudattaminen arjen toiminnassa painottui arvioissa vahvasti negatiivisiin näkemyksiin. Yksilön ei koettu voivan kyseenalaistaa totuttuja johtamis- ja toimintakäytäntöjä suurimman osan vastaajien mielestä, ja pelastuslaitos nähtiin johtamis- ja toimintakäytännöiltään vahvasti jäykkänä ja hierarkkisena organisaationa. Henkilöstön mielestä pelastuslaitoksen toiminnan vaikuttavuutta tulisi arvioida laajemmin erilaisilla mittareilla.

TAULUKKO 18. Verrokkiryhmän 3 käsitykset pelastuslaitoksen yleisistä johtamis- ja toimintakäytännöistä (%).



Tulokset *käsityksistä pelastuslaitoksen päätöksentekoprosesseista* osoittavat henkilöstön negatiivisia kokemuksia ja näkemyksiä (ka 2,30). Keskeisimpiä havaintoja ovat hallinnollisen päätöksenteon avoimuuden, hallintoprosesseissa asioiden käsittelyn nopeuden ja juostavuuden puuttumisen kokeminen vahvasti suurimman osan vastaajien näkemyksenä. Vastaajista 83 % ilmaisi negatiivisen näkemyksensä päätöksenteon avoimuuteen ja 79 %:n mielestä asioiden käsittelyn nopeus ja joustavuus painottui negatiivisiin näkemyksiin. Pelastuslaitoksen yleisistä johtamis- ja toimintakäytäntöjen päätöksenteosta koettiin suurimman osan vastaajien mielestä puuttuvan järkipärisyys, loogisuus ja suunnitelmallisuus.

TAULUKKO 19. Verrokkiryhmän 3 käsitykset pelastuslaitoksen päätöksentekoprosesseista (%).



Avoimeen kysymykseen *Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi eniten henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaation päämäärien saavuttamiseen pelastuslaitoksen johtamis- ja toimintakäytännöissä?* vastauksista poimin seuraavia näkemyksiä:

”Tasapuolisuus, toisten kuuleminen ja huomioon otto. Ei se, että yksi ihminen voi tehdä aina ne omat päätökset.”

”Osallistaminen ja avoin vuorovaikutus; tunne, että pystyy vaikuttamaan ja olemaan osallisena päätöksenteossa – riittävä osaaminen.”

”Jos väliportaan esimiehet ymmärtäisivät olevansa esimiehiä niin hyvässä kuin pahassa, sekä ymmärtäisivät olevansa työnantajan edustajia.”

”Avoimuutta ei ole eikä tule! – Vuorovaikutteisuus, yleinen keskustelukulttuuri puuttuu – Päättävät henkilöt eivät jalkaudu ”norsunluutornista” kuuntelemaan yksittäisen työntekijän mielipidettä”.

”Toimivat suhteet työyhteisössä niin ylöspäin kuin alaspäin. Avoin ilmapiiri talossa on kaiken a ja o.”

”Johtamistoiminnan johdonmukaisuus, oikeudenmukaisuus sekä tarvittaessa dynaamisuus tilanteiden muuttuessa.”

”Selkeät vastuualueet, sopivasti valtaa ja vastuuta, jolloin työntekijät saavat vaikuttaa omaan työhönsä.”

”Avoin ja tasapuolinen päätöksenteko. Työhyvinvointiin panostaminen. Työssä itsensä kehittämisen mahdollisuus ja sen vaikutus tehtäviin (vastuu), sekä palkitsemiseen.”

”Selkeä toimintalinja puuttuu, epätietous kalvaa henkilöstöä”.

”Ammattitaitoiset, rehelliset ja jämäkät johtajat kautta linjan”.

”Jo suunnitteluvaiheessa sekä erityisesti toimenpidevaiheessa otetaan kaikki osapuolet huomioon. Keskustelun on oltava oikeasti vuorovaikutteista.”

”Työntekijän ja esimiehen tavoitteet tulisi olla samat”.

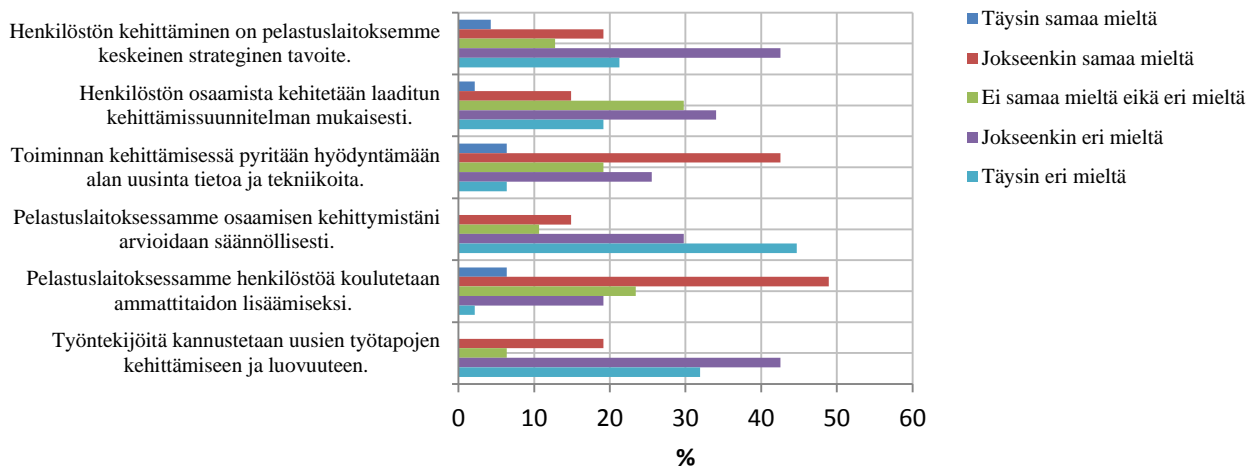
Vastaajien vapaamuotoisista mielipiteistä voidaan todeta pääpainon näkemyksistä kohdistuvan päätöksenteon avoimuuden, tasapuolisuuden ja johdonmukaisuuden, sekä selkeiden vastuiden ja velvoitteiden määrittämisen kehittämiseen. Vastaajien mielestä organisaation johdon, esimiestason ja työntekijöiden välistä vuorovaikutuksellista kommunikointia tulisi lisätä ja johtamis- ja toimintakäytäntöjä kehitettävä selkeämmäksi, sekä johdonmukaisemmaksi kokonaisuudeksi. Organisaation tavoitteet ja päämäärät tulisi vastaajien mielestä olla koko henkilöstölle yhteiset ja kaikkien tulisi sitoutua niihin.

Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstön käsitykset ja arviot kehittämisen ja koulutuksen nykytilasta painottuvat tulosten mukaan negatiivisen näkemyksen orientaatioon (ka 2,59). Keskeisimpinä havaintoina tuloksista ovat

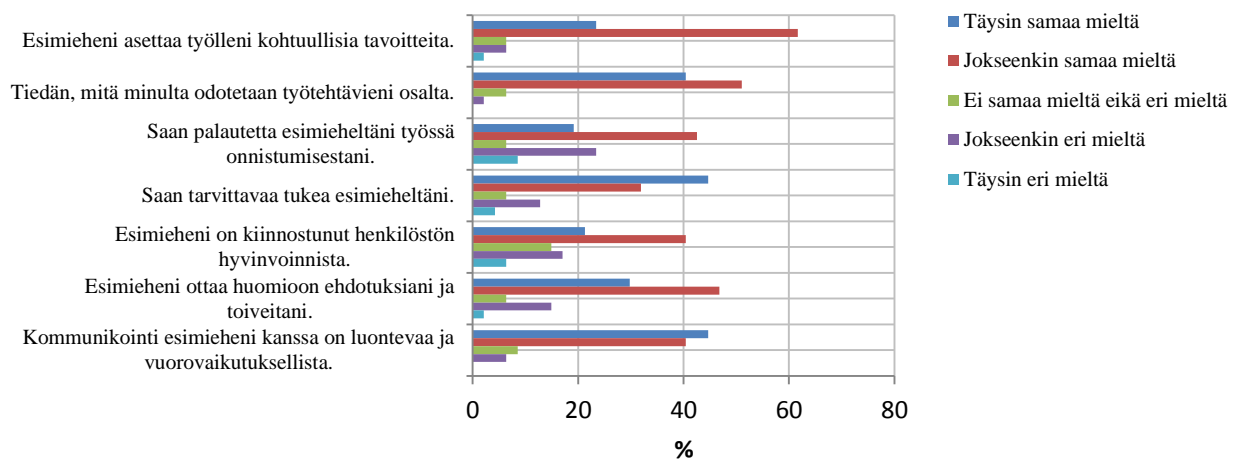
näkemykset siitä, että yksilöiden osaamisen kehittymistä säännöllisestä arvioimisesta 45 % on täysin ja 30 % jokseenkin eri mieltä. Kannustaminen uusien työtapojen kehittämiseen ja luovuuteen on vähäistä. Suurimman osan mielestä henkilöstön kehittämistä ei koettu pelastuslaitoksen yhtenä keskeisenä strategisena tavoitteena, eikä henkilöstön osaamista kehitetä laaditun kehittämissuunnitelman mukaisesti.

TAULUKKO 20. Verrokkiryhmän 3 käsitykset kehittämisestä ja koulutuksesta (%).



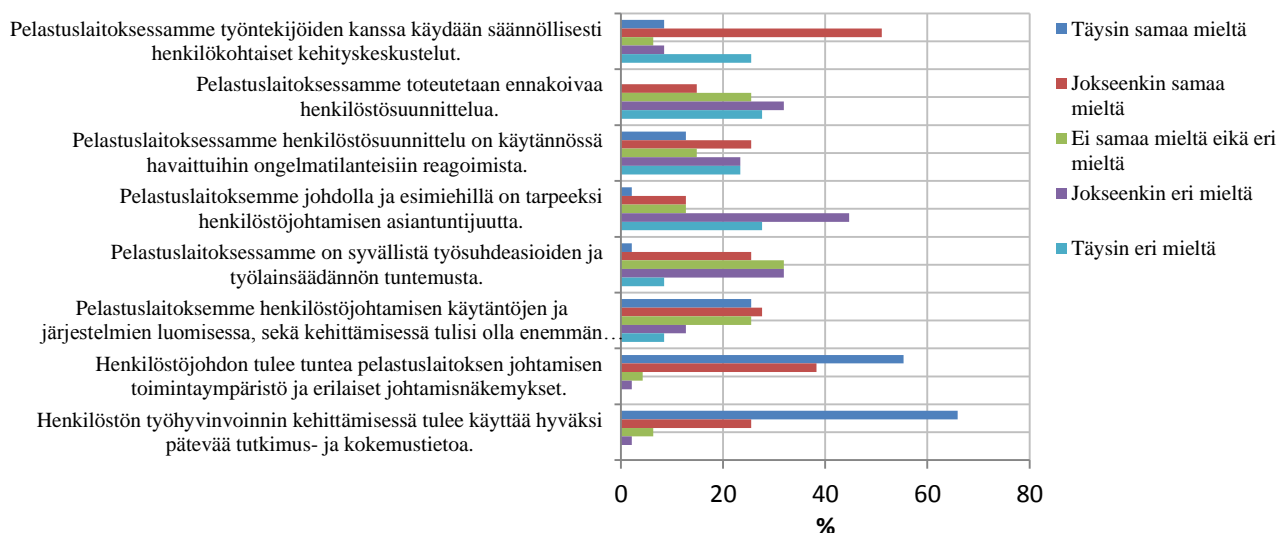
Vastaajien näkemykset *suhteesta lähiesimieheen* voidaan tulosten perusteella todeta painottuvan vahvasti positiiviseen näkemykseen (ka 3,90). Henkilöstö koki tietävänsä, mitä heiltä odotetaan työtehtävien osalta ja työlle asetettuja tavoitteita pidetään kohtuullisina. Kommunikoinnin lähiesimiehen kanssa koettiin olevan tulosten perusteella luontevaa ja vuorovaikutuksellista, ja esimieheltä koettiin saadun tarvittavaa tukea. Tulosten perusteella suurimman osan mielestä lähiesimies myös ottaa huomioon yksilöiden ehdotuksia ja toiveita.

TAULUKKO 21. Verrokkiryhmän 3 käsitykset suhteesta lähiesimieheen (%).



Yleisistä käsityksistä pelastuslaitoksen henkilöhallinnosta voidaan tuloksista havaita niiden nostavan esille kehittämistarpeita nykyiseen toimintaan ja järjestelmään. Keskeisimpiä havaintoja tuloksista ovat suurimman osan vastaajien näkemykset pelastuslaitoksen johdon ja esimiesten henkilöjohtamisen asiantuntijuuden, sekä ennakoivan henkilöstösuunnittelun puuttumisesta pelastuslaitoksen henkilöstöhallinnon käytännön toiminnoissa. Vastaajista 73 %:n mielipiteet painottuivat negatiiviseen näkemykseen johdon ja esimiesten henkilöstöjohtamisen asiantuntijuudesta. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että pelastuslaitoksen henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi käyttää hyväksi pätevää tutkimus- ja kokemustietoa, ja henkilöstöjohton tulisi tuntee pelastuslaitoksen johtamisen toimintaympäristö ja erilaiset johtamisnäkemykset.

TAULUKKO 22. Verrokkiryhmän 3 käsitykset pelastuslaitoksen henkilöstöhallinnosta (%).



Pelastuslaitoksen henkilöstöjohtamisen tärkeimmiksi kehittämisaalueiksi vastaajien omin sanoin antamista näkemyksistä poimin seuraavat:

”Kehityskeskustelut, sekä palautteen anto luontevaksi osaksi pelastuslaitoksen jatkuvaa toimintaa.”

”Avoimuuden lisääminen – johtaja kertoisi työntekijöille mihin hän haluaa laitoksen menevän.”

”Jokaisen tulisi tiedostaa omat vastualueensa. Enemmän ”julkisia” ja todellisiin tarpeisiin perustuvia päätöksentekoja.”

”Vuorovaikutus eri portaiden välillä”.

”Keskusteluhyhteys alaisten kanssa saatava vuorovaikutteiseksi.”

”Hierarkkisen järjestelmän mahdollistama sanelupolitiikka vähemmäksi”.

”Henkilöstön henkilökohtaiseen pahoinvointiin tulisi esimiehen puuttua, niin alemmalla kuin ylemmilläkin portailla.”

”Henkilöstöasiat ovat aivan retuperällä”.

”Avoimuuden lisääminen ja keskusteluyhteyden parantaminen henkilöstön ja ylemmän johdon välillä. Johtajien pitäisi paremmin sisäistää pelastuslaitoksen perustehtävä ja arvostaa / tukea operatiivisen tason tekemää työtä.”

Henkilöstöjohtamisen kehittämisalueiden avoimen kysymyksen vastausten analysoinnin perusteella, tärkeimmiksi kehittämisalueiksi vastaajat näkivät avoimuuden lisäämisen organisaation ylimmän johdon ja henkilöstön välillä, säännöllisten henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden toteuttamisen ja selkeiden henkilökohtaisten vastualueiden määrittämisen, sekä noudattamisen. Kokonaisvaltaisen vuorovaikutus organisaation kaikilla tasoilla koettiin selkeäksi heikkoudeksi ja kehittämisalueeksi.

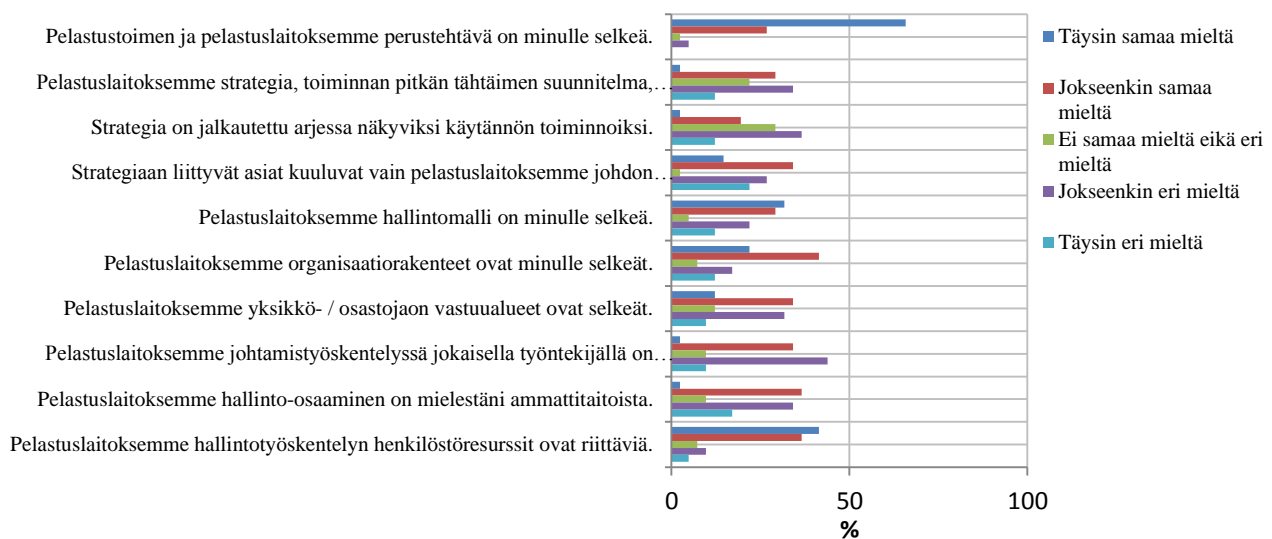
5.1.4 Verrokkiryhmä 4

Verrokkiryhmän 4 pelastuslaitoksessa kyselytutkimukseen vastasi 41 henkilöä, mikä on noin 27 % pelastuslaitoksen päätoimisen henkilöstön lukumäärästä (N=150) 31.12.2012 henkilöstörekisteritietoihin perustuen.

Hallinto

Vastaajien käsityksistä pelastuslaitoksen hallinnosta voidaan tulosten perusteella todeta niiden painottuvan pääsääntöisesti negatiivisen näkemyksen puolelle. Lähes kaikkien vastaajien mielestä pelastustoimen ja pelastuslaitoksen perustehtävä oli henkilökohtaisella tasolla selkeä (ka 4,54). Keskeisimpiä havaintoja vastauksista ovat suurimmalle osalle epäselvä pelastuslaitoksen strategia ja puutteellinen strategian jalkautumisen näkyminen käytännön arjen toiminnoissa. Strategiaan liittyvien asioiden koettiin kuuluvan enemmistön mielestä laajemmin henkilöstölle, kuin vain pelastuslaitoksen johdolle. Pelastuslaitoksen hallintomalli ja organisaatorakenteet koettiin pääsääntöisesti selkeiksi. Johtamistyöskentelyn työntekijätason määritellyt toimivallat ja selkeät työnjaot koettiin epäselviksi 52 %:n mielestä, ja hallinto-osaamisen ammattitaidosta oltiin enemmistön mielestä (51 %) negatiivisella kannalla. Suurimman osan mielestä pelastuslaitoksen hallintotyöskentelyn henkilöstöresurssit olivat riittäviä.

TAULUKKO 23. Verrokkiryhmän 4 käsitykset pelastuslaitoksen hallinnosta (%).



Pelastuslaitoksen hallinnon tärkeimmiksi kehittämisalueiksi avoimesta kysymyksestä valitsin seuraavat mielipiteet:

”Hallinto on hajautettu ja näin ollen kaikki hallinnoi, eikä kukaan tiedä kuka. Organisaation tulisi toimia sille tarkoitetulla tavalla.”

”Selkeämmät vastualueet ja johtosuhteet.”

”Organisaatiomallin jalkauttaminen käytännön toimintaan ja henkilökunnan tehtäväkuvien tarkistaminen siten, että alueellisesta pelastuslaitoksesta saadaan sen tuomat edut nykyistä paremmin hyödynnettyä.”

”Oikeudenmukainen ja tasapuolinen päätöksentekotaito puuttuu”.

”Ohjeistukset ristiriitaisia ja osalta niiden noudattamista kytätään viimeiseen asti, toisilta vastaavasti ei edellytetä mitään”.

”Valmistelussa olevissa asioissa työntekijöiden mielipiteen kysely ja huomioon ottaminen”.

”Hallinnon tulisi luoda laitokselle strategia ja sen toteuttamissuunnitelma”.

”Selkeät pitkän tähtäimen tavoitteet ja suunnitelma kuinka niihin päästään”.

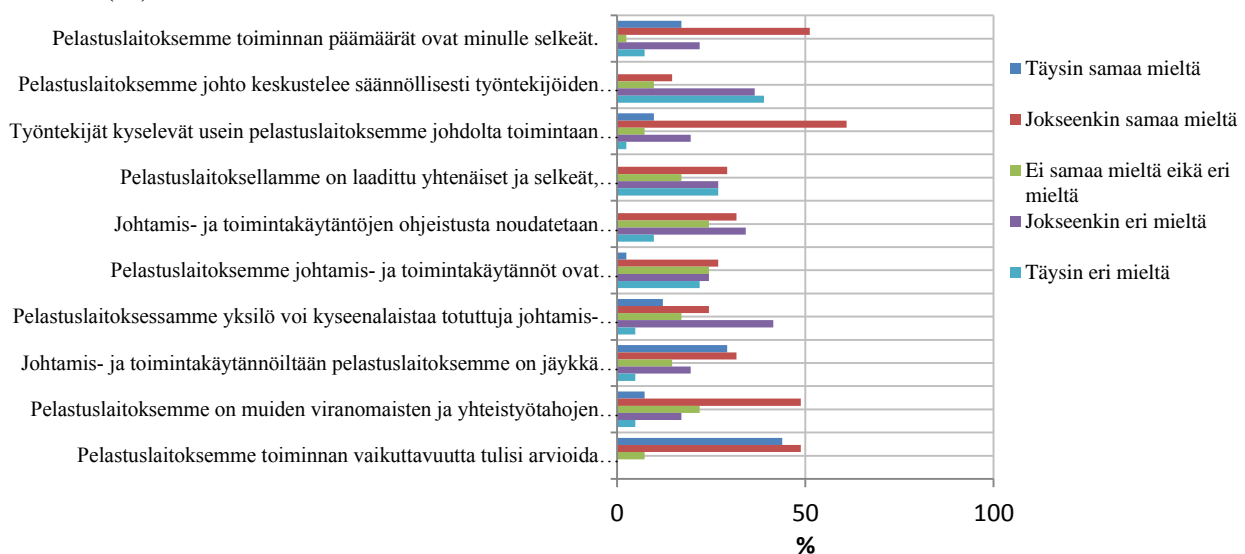
”Organisaatorakenne on osoittautunut käytännössä liian sekavaksi”.

Vastaajien omin sanoin kertomista pelastuslaitoksen hallinnon tärkeimmistä kehittämisalueista esille nousivat organisaation vastualueiden ja johtosuhteiden selkeyttäminen, määriteltyjen ohjeistusten luominen, tiedottaminen ja niiden järjestelmällinen noudattaminen, sekä organisaation selkeän pitkän tähtäimen suunnitelman luominen ja henkilöstölle tiedottaminen.

Johtamis- ja toimintakäytännöt

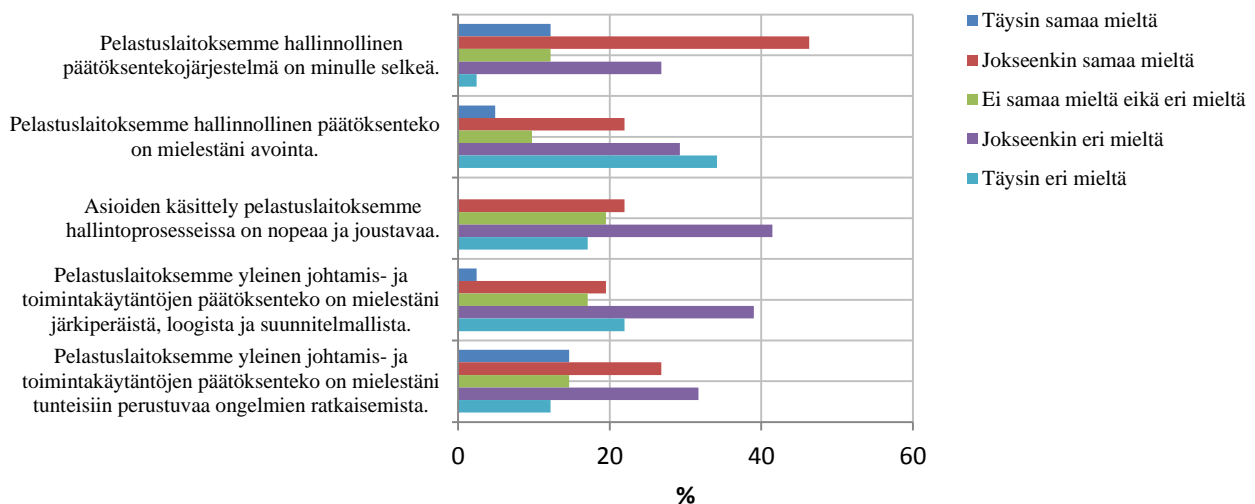
Vastaajien käsitykset yleisistä johtamis- ja toimintakäytännöistä painottuivat tulosten perusteella negatiiviseen näkemykseen nykytilasta. Keskeisimpinä havaintoina tuloksista voidaan todeta 39 %:n vastaajien näkemys siitä, että pelastuslaitoksen johto ei lainkaan keskustele organisaation toimintaan liittyvistä asioista työntekijöiden kanssa ja 37 %:n näkemys jokseenkin erilaisesta mielipiteestä johdon keskustelun suhteen. Suurimman osan vastaajien mielestä työntekijät kyselevät kuitenkin johdolta toimintaan liittyvistä asioista ja ottavat niihin kantaa. Selkeät ja yhtenäiseksi laaditut, sekä henkilöstölle tiedotetut johtamis- ja toimintakäytäntöjen ohjeistukset puuttuvat suurimman osan vastaajien mielestä (ka 2,49). Yksilöiden mahdollisuudet kyseenalaistaa totuttuja johtamis- ja toimintakäytäntöjä koettiin heikoiksi ja pelastuslaitos nähtiin pääsääntöisesti jäykkänä ja hierarkkisenä organisaationa. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että pelastuslaitoksen toiminnan vaikuttavuutta tulisi arvioida laajemmin erilaisilla mittareilla.

TAULUKKO 24. Verrokkiryhmän 4 käsitykset pelastuslaitoksen yleisistä johtamis- ja toimintakäytännöistä (%).



Käsitykset pelastuslaitoksen päätöksentekoprosesseista osoittavat tulosten mukaan vastaajien nykytilan arvioiden painottuvan negatiiviseen näkemykseen (ka 2,72). Pelastuslaitoksen hallinnollinen päätöksentekojärjestelmä koettiin pääsääntöisesti selkeäksi. Suurimman osan (63 %) mielestä hallinnollisen päätöksenteon avoimuudessa on puutteita. Asioiden käsittelyn nopeudessa ja joustavuudessa hallintoprosesseissa, sekä yleisten johtamis- ja toimintakäytäntöjen päätöksenteon järkiperäisyydessä, loogisuudessa ja suunnitelmallisuudessa koettiin olevan runsaasti kehitettävää nykytilaan.

TAULUKKO 25. Verrokkiryhmän 4 käsitykset pelastuslaitoksen päätöksentekoprosesseista (%).



Avoimeen kysymykseen pelastuslaitoksen johtamis- ja toimintakäytäntöjen eniten henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaation päämäärien saavuttamiseen vaikuttavista tekijöistä, valitsin seuraavat omin sanoin esitetyt mielipiteet:

”Tasapuolinen kohtelu ja päätösten pitävyys kaikilla tasoilla ja kaikissa toimipaikoissa. Avoimuus ja tiedon jakaminen.”

”Oikeudenmukaisuus ja selkeät linjat.”

”Päällystön vuorovaikutus miehistöön, päätöksenteon avoimuus ja tiedottaminen, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, sekä määrätietoisien linjauksen kertominen.”

”Asioiden oikean tiedon saaminen, esimiesten kannustava palaute.”

”Tasapuolisuus toimipaikkojen välillä ja yhteiset säännöt ja ohjeet koko pelastuslaitoksen alueelle.”

”Selkeät toimintatavat.”

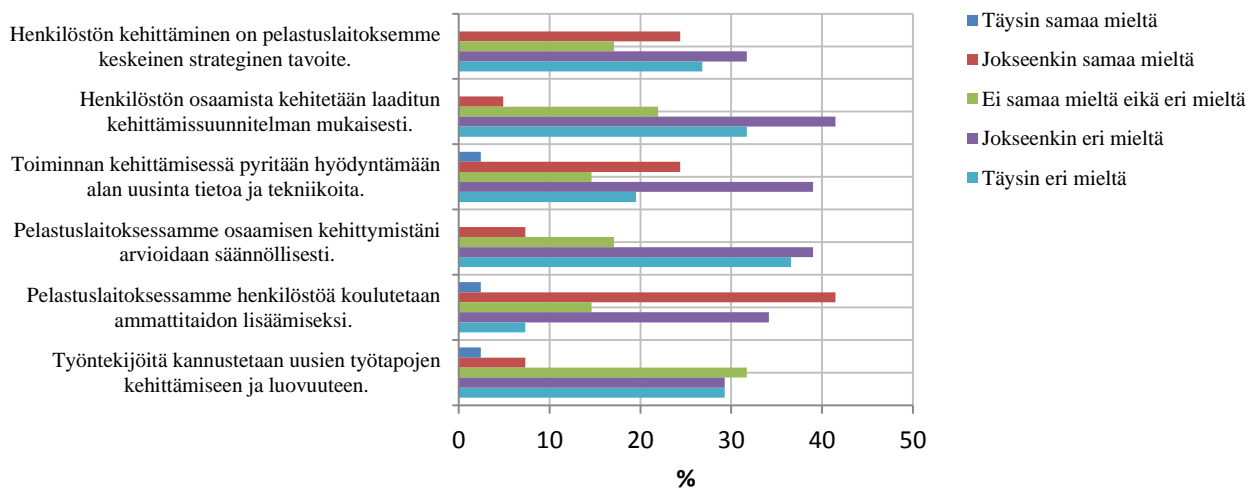
”Avoimuus, rehellisyys, aito yhteistoiminta ja vaikuttamisen mahdollisuus, selkeä johdonmukainen henkilöstö- ja toimintastrategia.”

Avoimen kysymyksen vastauksista pelastuslaitoksen johtamis- ja toimintakäytäntöjen vaikuttavimmiksi tekijöiksi vastaajat esittivät henkilöstön tasapuolisen kohtelun, selkeän ja johdonmukaisen henkilöstö- ja toimintastrategian noudattamisen, selkeiden ja tiedotettujen toimintamallien käytön, sekä avoimen ja vuorovaikutuksellisen kommunikoinnin läpi organisaation. Päätöksentekoprosessin tulisi olla avoimia, oikeudenmukaisia ja tasapuolisia, henkilöstölle tiedotettuja, sekä valitun ja sitoudutun strategisen linjauksen mukaisia.

Henkilöstöjohtaminen

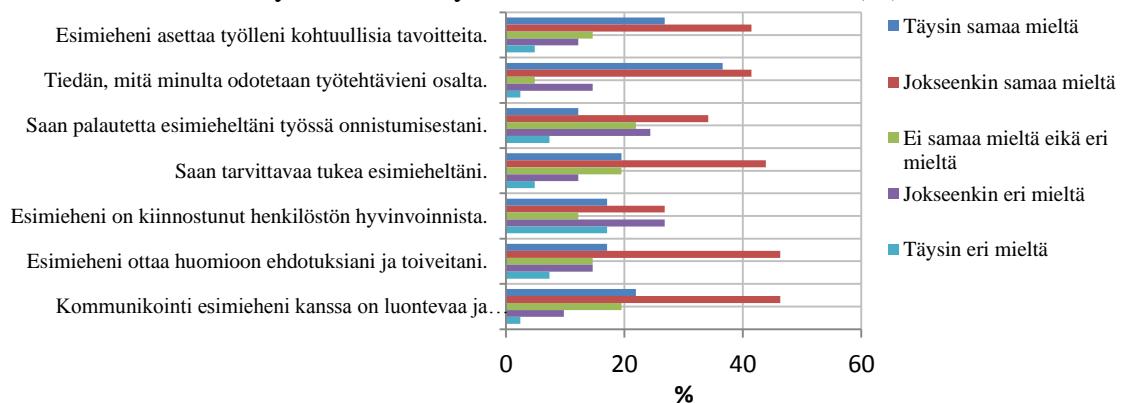
Henkilöstöjohtamisen nykytilan näkemyksistä *kehittämisen ja koulutuksen* arvioinnit painoutuivat tulosten mukaan negatiiviseen näkemykseen (ka 2,35).. Tuloksista voidaan todeta suurimman osan vastaajista olleen sitä mieltä, että pelastuslaitoksella yksilöiden osaamisen kehittymistä ei arvioida säännöllisesti (76 % vastaajista) eikä henkilöstön osaamista kehitetä laaditun kehittämissuunnitelman mukaisesti (73 % vastaajista). Työntekijöiden uusien työtapojen kehittämistä ja innovatiivisuutta ei koettu tuettavan, ja suurimman osan mielestä henkilöstön kehittämistä ei koettu pelastuslaitoksen keskeisenä strategisena tavoitteena.

TAULUKKO 26. Verrokkiryhmän 4 käsitykset kehittämisestä ja koulutuksesta (%).



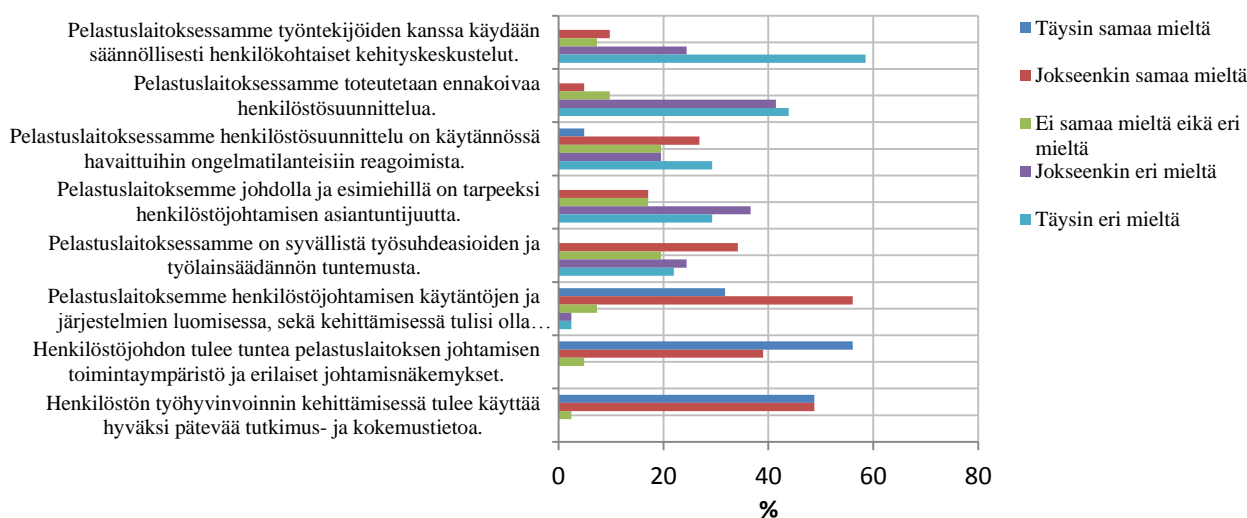
Vastaajien mielipiteet *suhteesta lähiesimieheen* painoutuivat positiiviseen näkemykseen (ka 3,54). Suurin osa henkilöstöstä koki tiedostavansa, mitä häneltä odotetaan työtehtävien osalta (78 % vastaajista), ja esimiehen asettamat vaatimukset työlle koettiin kohtuullisina (68 % vastaajista). Vastaajista suurin osa ilmoitti kokevansa kommunikoinnin esimiehensä kanssa luontevaksi ja vuorovaikutukselliseksi, sekä saavansa tarvittavaa tukea esimieheltään.

TAULUKKO 27. Verrokkiryhmän 4 käsitykset suhteesta lähiesimieheen (%).



Vastaajien yleiset käsitykset pelastuslaitoksen henkilöstöhallinnosta edustavat tulosten mukaan negatiivista näkemystä nykytilaan ja selkeitä henkilöstötoiminnoille kriteerejä asettavia mielipiteitä. Vastaajista 59 % ilmoitti olevansa täysin eri mieltä ja 24 % jokseenkin eri mieltä siitä, että pelastuslaitoksella käydään säännöllisesti henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. Ennakoivaa henkilöstösuunnittelua ei toteuteta, vaan suurimman osan vastaajien mielestä henkilöstösuunnittelu on käytännössä havaittuihin ongelmatilanteisiin reagoimista. Pelastuslaitoksen johdon ja esimiesten henkilöstöjohtamisen asiantuntijuus arvioitiin 68 %:n mielestä osittain puutteelliseksi. Vastaajista lähes kaikki ilmoittivat pelastuslaitoksen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja järjestelmien luomisessa, sekä kehittämisessä tarvittavan henkilöstöammattilaisia. Henkilöstöjohton tulisi vastaajien mielestä tuntea pelastuslaitoksen johtamisen toimintaympäristö ja erilaiset johtamisnäkökymykset, sekä henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi käyttää hyväksi pätevää tutkimus- ja kokemustietoa.

TAULUKKO 28. Verrokkiryhmän 4 käsitykset pelastuslaitoksen henkilöstöhallinnosta (%).



Pelastuslaitoksen henkilöstöjohtamisen tärkeimmiksi kehittämisalueiksi vastaajat esittivät omin sanoin seuraavanlaisia näkemyksiä:

”Tavoitteiden ja päämäärien selkeyttäminen tehtäväkuvien tarkistamisella esimerkiksi henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden avulla”.

”Osaamisen kehittäminen ja johtaminen.”

”Ylimmän johdon asettamien pelisääntöjen yhdenmukainen noudattaminen eri toimipisteissä.”

”Suurin ongelma on se, ettei pelastuslaitoksella ole henkilöstöjohtamista ollenkaan tai jos on, niin suoraan 50 -luvulta.”

”Asioista tiedottaminen ja avoimuus.”

”Pelastuslaitoksen johtamisjärjestelmä ja -tapa on jäykkä, vanhanaikainen ja tehoton”.

”Selkeyttäminen. On eroteltava hallintojohtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Kunkin toimijan henkilökohtaiset osaamisalueet tulisi käyttää paremmin hyväksi.”

”Tehtävien jakaminen tasapuolisesti. Sovituissa asioissa pysyminen.”

Vapaamuotoisista henkilöjohtamisen kehittämisalueiden näkemyksistä voidaan aineiston perusteella todeta niiden painottuvan pelastuslaitoksen johtamisjärjestelmän ja -tapojen kehittämistarpeiksi. Organisaation tavoitteet ja päämäärät koettiin epäselviksi, ja yhdenmukaiset toimintakäytännöt henkilöstöhallinnossa puutteellisiksi. Vastauksista voidaan havaita avoimuuden ja asioista tiedottamisen nousevan tärkeimmiksi henkilöstöhallinnon kehittämisalueiksi.

5.2 Tulosten vertailu

Pro gradu -tutkielmani toisen tutkimusongelman määrittelin kysymykseksi: *Mitä johtamisen tekijöitä nousee esille vahvuus- tai kehittämisalueiksi vertailtaessa neljää pelastuslaitosta, ja löytyykö niistä mahdollisesti eroavaisuutta tai yhteneväisyyttä?* Tutkimuskysymyksen avulla tarkoitukseni oli selvittää empiirisellä tutkimuksella, löytyykö erilaisista pelastuslaitosorganisaatioista yhteisiä johtamisen tekijöitä, jotka nousevat vahvuus- tai kehittämisalueiksi vertailtaessa pelastuslaitosten henkilöstön arviointeja valituissa neljässä kohdeorganisaatiossa. Tärkeänä näkökulmana empiirisesä tutkimuksessa oli havainnoida myös mahdolliset eroavaisuudet tutkittavien pelastuslaitosten hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen koetussa nykytilassa ja tulevaisuuden kehittämisalueista. Rinnastavaa vertailumetodia käyttäen pyrin löytämään tutkituista neljästä pelastuslaitoksesta, verrokkiryhmien edustajista, relevantteja, tilastollisesti merkitsevimpiä havaintoja ja vastauksia asettamaani tutkimuskysymykseen.

Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 321 henkilöä. Tutkimusaineisto asettaa rajoitteensa vertailujen suorittamiselle. Kyselytutkimuksen taustamuuttujien mukainen vertailu, vastaajien työtehtäväkuvauksen ja työsuhteen keston mukaiset analyysit verrokkiryhmissä tai verrokkiryhmien kesken eivät mielestäni tuo relevantteja vastauksia ja mahdollista yleistettävyyttä määrällisesti pienten havaintoyksiköiden perusteella. Tilastollisen tarkastelulla havaittuja merkitseviä eroja ryhmien välillä tulee pitää suuntaa antavina. Verrokkiryhmän 2 havaintoyksikkömäärä (N=18, 5 %) ja ryhmien koerot havaintoyksikkömäärissä muodostavat tutkimusaineiston vinoksi, joten ryhmien välistä tilas-

tollisen tarkastelun merkitsevyyttä ei voida täysin luotettavasti yleistää tutkittavien joukkojen kokonaispopulaatioon. Seuraavaksi tarkastelen tutkimustuloksia kyselylomakkeen teema-alueittain verrokkiryhmiä vertaillen. Esitän taulukkomuodossa verrokkiryhmien tilastollisesti merkitsevimmät keskiarvoerot muuttujittain. Verrokkiryhmien teema-alueiden mukaiset tutkimustulokset esitetään kokonaisuudessaan liitteessä 4.

Hallinto

Pelastuslaitosten hallintoa tarkasteltiin kyselytutkimuksessa vastaajien *käsityksinä pelastuslaitoksen hallinnosta*. Vertailtaessa kaikkien verrokkiryhmien tuloksia, voidaan todeta yleisten käsitysten pelastuslaitoksen hallinnosta painottuneen pääsääntöisesti positiivisen näkemyksen orientaatioon. Pelastustoimen ja pelastuslaitosten perustehtävän selkeänä kokeminen yksilötasolla, nousivat merkittäväksi yhteneväiseksi näkökulmaksi hallinnon tarkasteluissa kaikkien verrokkiryhmien vastauksista. Yhtenevääisyyttä voidaan havaita myös pelastuslaitoksen hallintomallin tiedostamisessa.

Keskeisimmiksi havainnoiksi käsityksistä pelastuslaitoksen hallinnosta nousivat verrokkiryhmien väliset nykytilan arvioiden eroavaisuudet. Tuloksista voidaan havaita (taulukko 29), että verrokkiryhmissä 3 ja 4 henkilöstön käsitykset pelastuslaitoksen strategian tiedostamisesta ja strategian jalkautumisesta organisaation arjessa näkyviksi käytännön toiminnoiksi, painottuivat selkeästi negatiiviseen näkemykseen nykytilasta. Vertailtaessa strategian tiedostamista, näyttäisi eroavaisuutta olevan verrokkiryhmien 1 < 3 välillä ja 1 < 4 välillä, sekä verrokkiryhmien 2 < 3 ja 2 < 4 välillä. Strategian jalkauttamisessa eroavaisuutta havaitaan verrokkiryhmien 1 < 3 välillä ja 1 < 4 välillä, sekä verrokkiryhmien 2 < 3 ja 2 < 4 välillä. Verrokkiryhmän 3 tuloksista havaitaan myös kriittiset näkemykset hallinnollisten organisointien, yksikkö- / osastojaon vastuualueiden selkeyden nykytilaa kohtaan, jota vertailtaessa eroavaisuutta näyttäisi olevan ryhmien 1 < 3 välillä. Verrokkiryhmässä 3 koettiin negatiivisimmin pelastuslaitoksen johtamistyöskentelyn toimivaltojen ja työnjaon selkeys, joita vertailtaessa eroavaisuutta näyttäisi olevan verrokkiryhmien 1 < 3 ja 2 < 3 välillä. Pelastuslaitoksen hallinto-osaamisen ammattitaidon arvioinneissa eroavaosuutta näyttäisi olevan verrokkiryhmien 1 < 3 ja 2 < 3 välillä.

Positiivisimmin käsitykset pelastuslaitoksen hallinnon nykytilasta koettiin verrokkiryhmässä 2. Verrokkiryhmässä 3 käsitykset pelastuslaitoksen hallinnosta painottuivat verrokkiryhmien vertailuissa eniten negatiivisiin näkemyksiin.

TAULUKKO 29. Käsitukset pelastuslaitoksen hallinnosta – Verrokkiryhmien vertailu.

Muuttuja	Työnantaja	N	Ka	Std. Deviation	Std. Error	Parivertailu*	p=Sig.
Pelastuslaitoksemme strategia, toiminnan pitkän tähtäimen suunnitelma, on minulle selkeä.	Verrokkiryhmä 1	215	3,45	1,03	0,07	1 < 3	0,001
	Verrokkiryhmä 2	18	3,94	0,80	0,19	1 < 4	0,001
	Verrokkiryhmä 3	47	2,81	1,31	0,19	2 < 3	0,001
	Verrokkiryhmä 4	41	2,76	1,09	0,17	2 < 4	0,001
Strategia on jalkautettu arjessa näkyviksi käytännön toiminnoiksi.	Verrokkiryhmä 1	215	3,11	0,99	0,07	1 < 3	0,001
	Verrokkiryhmä 2	18	3,39	0,92	0,22	1 < 4	0,033
	Verrokkiryhmä 3	47	2,32	1,20	0,18	2 < 3	0,001
	Verrokkiryhmä 4	41	2,63	1,02	0,16	2 < 4	0,047
Pelastuslaitoksemme yksikkö- / osastojaon vastualueet ovat selkeät.	Verrokkiryhmä 1	215	3,47	1,13	0,08	1 < 3	0,001
	Verrokkiryhmä 2	18	3,56	1,04	0,25		
	Verrokkiryhmä 3	47	2,77	1,24	0,18		
	Verrokkiryhmä 4	41	3,07	1,25	0,20		
Pelastuslaitoksemme johtamistyöskentelyssä jokaisella työntekijällä on tarkoin määritelty toimivalta ja selkeä työn jako.	Verrokkiryhmä 1	215	3,01	1,13	0,08	1 < 3	< 0,001
	Verrokkiryhmä 2	18	3,28	0,96	0,23	2 < 3	< 0,001
	Verrokkiryhmä 3	47	2,11	1,22	0,18		
	Verrokkiryhmä 4	41	2,76	1,11	0,17		
Pelastuslaitoksemme hallinto-osaaminen on mielestäni ammattitaitoista.	Verrokkiryhmä 1	215	3,18	1,06	0,07	1 < 3	< 0,001
	Verrokkiryhmä 2	18	3,33	1,08	0,26	2 < 3	0,007
	Verrokkiryhmä 3	47	2,36	1,05	0,15		
	Verrokkiryhmä 4	41	2,73	1,20	0,19		

*Tukey HSD

Johtamis- ja toimintakäytännöt

Vertailtaessa käsityksiä pelastuslaitoksen yleisistä johtamis- ja toimintakäytännöistä, tuloksista voidaan todeta yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia verrokkiryhmien välillä. Pelastuslaitoksen toiminnan päämäärät koettiin yhteneväisesti vahvasti selkeinä henkilöstön keskuudessa kaikissa kohdeorganisaatioissa. Yhteneväisyyttä voidaan havaita myös henkilöstön kokemista vuorovaikutuksellisen kommunikoinnin puutteista. Pelastuslaitoksen johdon säännölliset keskustelut työntekijöiden kanssa pelastuslaitoksen toimintaan liittyvistä asioista koettiin puutteelliseksi kaikissa verrokkiryhmissä. Yhteneväisyyttä verrokkiryhmien henkilöstön käsityksissä yleisistä johtamis- ja toimintakäytännöistä voidaan todeta myös organisaation perusolemuksen näkemyksistä. Pelastuslaitos koettiin kaikissa verrokkiryhmissä jäykäksi ja hierarkkiseksi organisaatioksi, jossa yksilön mahdollisuudet kyseenalaistaa totuttuja johtamis- ja toimintakäytäntöjä ovat heikot. Samalla pelastuslaitos koettiin kaikissa verrokkiryhmissä olevan muiden viranomaisten ja yhteistyötahojen kanssa verkostoitunut turvallisuusorganisaatio. Negatiivisimmaksi nykytila koettiin verrokkiryhmän 3 henkilöstön keskuudessa.

Verrokkiryhmien välistä tilastollista eroavaisuutta tarkasteltaessa (taulukko 30), näyttäisi eroa olevan henkilöstön näkemyksissä pelastuslaitoksen johdon keskusteluaktiivisuudessa henkilöstön kanssa. Kaikissa verrokkiryhmissä johdon keskusteluaktiivisuus nähtiin heikkona, verrokkiryhmässä 3 negatiivisimpana näkemyksenä ja tilastollisesti eroten verrokkiryhmistä 1 ja 2. Tarkasteltaessa pelastuslaitoksen henkilöstön keskusteluaktiivisuutta johtoa kohtaan, eroavaisuutta näyttäisi olevan

verrokkiryhmien 1 < 3 ja 1 < 4 välillä. Verrokkiryhmässä 1 henkilöstön aktiivisuus osoittautui vähäisimmäksi. Merkittävä huomio tuloksissa on verrokkiryhmien 3 ja 4 näkemykset, joiden mukaan pelastuslaitoksen johtamis- ja toimintakäytännöissä koettiin selviä oikeudenmukaisuuden puutteita ja merkitsevimmin tulokset eroavat verrokkiryhmän 1 mielipiteistä.

TAULUKKO 30. Käsitykset pelastuslaitoksen yleisistä johtamis- ja toimintakäytännöistä – Verrokkiryhmien vertailu.

Muuttuja	Työnantaja	N	Ka	Std. Deviation	Std. Error	Parivertailu*	p=Sig.
Pelastuslaitoksemme johto keskustelee säännöllisesti työntekijöiden kanssa pelastuslaitoksen toimintaan liittyvistä asioista.	Verrokkiryhmä 1	215	2,47	1,10	0,07	1 < 3	0,003
	Verrokkiryhmä 2	18	2,72	1,27	0,30		
	Verrokkiryhmä 3	47	1,85	1,10	0,16	2 < 3	0,024
	Verrokkiryhmä 4	41	2,00	1,05	0,16		
Työntekijät kyselevät usein pelastuslaitoksemme johdolta toimintaan liittyvistä asioista ja ottavat niihin kantaa.	Verrokkiryhmä 1	215	2,86	0,93	0,06	1 < 3	< 0,001
	Verrokkiryhmä 2	18	3,22	1,11	0,26		
	Verrokkiryhmä 3	47	3,62	0,99	0,14	1 < 4	< 0,001
	Verrokkiryhmä 4	41	3,56	1,00	0,16		
Pelastuslaitoksemme johtamis- ja toimintakäytännöt ovat oikeudenmukaisia.	Verrokkiryhmä 1	215	3,09	1,18	0,08	1 < 4	0,012
	Verrokkiryhmä 2	18	3,33	1,08	0,26		
	Verrokkiryhmä 3	47	2,51	1,16	0,17		
	Verrokkiryhmä 4	41	2,63	1,18	0,18		

*Tukey HSD

Pelastuslaitoksen johtamis- ja toimintakäytäntöjen vertailut *käsityksinä pelastuslaitoksen päätöksentekoprosesseista* osoittavat, että yhteneväisyyttä voidaan havaita organisaatioiden hallintoprosessien toimivuuden kokemisessa. Kaikissa verrokkiryhmissä hallinnollisen päätöksenteon avoimuus, joustavuus ja nopeus koettiin puutteelliseksi, negatiivisimmaksi nykytila arvioitiin verrokkiryhmässä 3. Vertailuissa päätöksenteon avoimuuden käsityksistä on havaittavissa eroa (taulukko 31) verrokkiryhmien 2 < 3 välillä. Arvioinneissa päätöksenteon nopeudesta ja joustavuudesta eroja on nähtävissä verrokkiryhmien 1 < 3, 2 < 3 ja 3 < 4 välillä. Tulosten vertailuissa eroavaisuutta voidaan todeta verrokkiryhmän 2 vastaajien näkemyksissä, jossa ainoana organisaationa yleisten johtamis- ja toimintakäytäntöjen päätöksenteko arvioitiin järkiperaisuudeltaan, loogisuudeltaan ja systemaattisuudeltaan pääsääntöisesti positiivisella näkemyksellä. Tilastollisesti esiin nousee verrokkiryhmän 3 eroavaisuus ryhmiin 1 ja 2 tarkasteltaessa päätöksenteon loogisuutta ja systemaattisuutta. Verrokkiryhmässä 2 yksilöiden käsitykset hallinnollisen päätöksentekojärjestelmästä koettiin selkeimmiksi. Negatiivisimpaan orientaatioon käsityksistä pelastuslaitoksen päätöksentekoprosesseista painottuivat verrokkiryhmän 3 vastaajien mielipiteet.

TAULUKKO 31. Käsitukset pelastuslaitoksen päätöksentekoprosesseista – Verrokkiryhmien vertailu.

Muuttuja	Työnantaja	N	Ka	Std. Deviation	Std. Error	Parivertailu*	p=Sig.
Pelastuslaitoksemme hallinnollinen päätöksentekojärjestelmä on minulle selkeä.	Verrokkiryhmä 1	215	3,16	1,16	0,08	2 < 3	0,0024
	Verrokkiryhmä 2	18	3,61	1,20	0,28		
	Verrokkiryhmä 3	47	2,70	1,14	0,17		
	Verrokkiryhmä 4	41	3,39	1,09	0,17		
Pelastuslaitoksemme hallinnollinen päätöksenteko on mielestäni avointa.	Verrokkiryhmä 1	215	2,58	1,08	0,07	1 < 3	< 0,001
	Verrokkiryhmä 2	18	2,83	1,25	0,29	2 < 3	0,002
	Verrokkiryhmä 3	47	1,72	1,02	0,15		
	Verrokkiryhmä 4	41	2,34	1,30	0,20		
Asioiden käsittely pelastuslaitoksemme hallintoprosesseissa on nopeaa ja joustavaa.	Verrokkiryhmä 1	215	2,44	0,95	0,06	1 < 3	0,001
	Verrokkiryhmä 2	18	2,94	1,00	0,24	2 < 3	< 0,001
	Verrokkiryhmä 3	47	1,85	1,12	0,16		
	Verrokkiryhmä 4	41	2,46	1,03	0,16	3 < 4	0,021
Pelastuslaitoksemme yleinen johtamis- ja toimintakäytäntöjen päätöksenteko on mielestäni järkiperaista, loogista ja suunnitelmallista.	Verrokkiryhmä 1	215	2,75	1,02	0,07	1 < 3	< 0,001
	Verrokkiryhmä 2	18	3,17	0,99	0,23	2 < 3	0,001
	Verrokkiryhmä 3	47	2,09	1,08	0,16		
	Verrokkiryhmä 4	41	2,41	1,12	0,17		

*Tukey HSD

Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamista tarkasteltiin ensimmäisenä osa-alueena *kehittämisen ja koulutuksen näkökulmasta*. Tulosten vertailussa (taulukko 32) voidaan havaita keskeisimpinä havaintoina eroavaisuuksia verrokkiryhmien kesken. Verrokkiryhmissä 1 ja 2 henkilöstön kehittäminen arvioitiin suurimman osan mielestä yhdeksi pelastuslaitoksen keskeisimmäksi strategiseksi tavoitteeksi, kun taas verrokkiryhmissä 3 ja 4 henkilöstön mielipiteet olivat suurimmalta osaltaan päinvastaiset. Tulokset painottuivat samanlaisesti näkemyksistä osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuudesta ja työntekijöiden kannustamisesta uusien työtapojen kehittämiseen ja luovuuteen. Eroavaisuutta verrokkiryhmien (1 < 4, 2 < 4 ja 3 < 4) kesken on nähtävissä käsityksistä alan uusimman tiedon ja tekniikoiden hyödyntämisestä toiminnan kehittämisessä, joka painottui ainoana negatiivisiin käsityksiin verrokkiryhmässä 4. Yksilöiden osaamisen kehittymisen säännöllisessä arvioimisessa on nähtävissä kaikissa verrokkiryhmissä negatiiviset näkemykset, selkeimmin verrokkiryhmissä 3 ja 4. Verrokkiryhmässä 4 arvioitiin ainoana organisaationa henkilöstön kouluttaminen ammattitaidon lisäämiseksi pääsääntöisesti negatiivisina, eri mieltä olevina mielipiteitä. Työntekijöiden innovatiivisuuteen kannustaminen työtapojen kehittämiseksi arvioitiin heikoimmaksi verrokkiryhmissä 3 ja 4. työtapojen kehittämisen arvioinneissa tilastollista eroa on nähtävissä verrokkiryhmien 1 < 3, 1 < 4 ja 2 < 3 välillä.

TAULUKKO 32. Käsitykset kehittämisestä ja koulutuksesta – Verrokkiryhmien vertailu.

Muuttuja	Työnantaja	N	Ka	Std. Deviation	Std. Error	Parivertailu*	p=Sig.
Henkilöstön kehittäminen on pelastuslaitoksemme keskeinen strateginen tavoite.	Verrokkiryhmä 1	215	3,39	1,07	0,07	1 < 3	< 0,001
	Verrokkiryhmä 2	18	3,61	1,14	0,27	1 < 4	< 0,001
	Verrokkiryhmä 3	47	2,43	1,16	0,17	2 < 3	0,001
	Verrokkiryhmä 4	41	2,39	1,14	0,18	2 < 4	0,001
Henkilöstön osaamista kehitetään laaditun kehittämissuunnitelman mukaisesti.	Verrokkiryhmä 1	215	3,06	1,12	0,08	1 < 3	0,004
	Verrokkiryhmä 2	18	3,33	0,91	0,21	1 < 4	< 0,001
	Verrokkiryhmä 3	47	2,47	1,04	0,15	2 < 3	0,02
	Verrokkiryhmä 4	41	2,00	0,87	0,14	2 < 4	< 0,001
Toiminnan kehittämisessä pyritään hyödyntämään alan uusinta tietoa ja tekniikoita.	Verrokkiryhmä 1	215	3,45	1,09	0,07	1 < 4	< 0,001
	Verrokkiryhmä 2	18	3,67	0,91	0,21		
	Verrokkiryhmä 3	47	3,17	1,09	0,16	2 < 4	0,001
	Verrokkiryhmä 4	41	2,51	1,14	0,18	3 < 4	0,026
Pelastuslaitokssamme osaamisen kehittymistäni arvioidaan säännöllisesti.	Verrokkiryhmä 1	215	2,53	1,11	0,08	1 < 3	0,006
	Verrokkiryhmä 2	18	2,78	0,94	0,22	1 < 4	0,009
	Verrokkiryhmä 3	47	1,96	1,08	0,16	2 < 3	0,031
	Verrokkiryhmä 4	41	1,95	0,92	0,14	2 < 4	0,034
Pelastuslaitokssamme henkilöstöä koulutetaan ammattitaidon lisäämiseksi.	Verrokkiryhmä 1	215	3,76	1,06	0,07	1 < 4	< 0,001
	Verrokkiryhmä 2	18	3,94	0,94	0,22		
	Verrokkiryhmä 3	47	3,38	0,95	0,14	2 < 4	0,006
	Verrokkiryhmä 4	41	2,98	1,08	0,17		
Työntekijöitä kannustetaan uusien työtapojen kehittämiseen ja luovuuteen.	Verrokkiryhmä 1	215	3,07	1,20	0,08	1 < 3	< 0,001
	Verrokkiryhmä 2	18	3,00	1,08	0,26		
	Verrokkiryhmä 3	47	2,13	1,08	0,16	1 < 4	< 0,001
	Verrokkiryhmä 4	41	2,24	1,04	0,16	2 < 3	0,035

*Tukey HSD

Henkilöstöjohtamisen nykytilan tarkasteluissa vastaajien käsitykset *suhteesta lähiesimieheen*, osoittavat verrokkiryhmien kesken selkeimmin yhteneväisyyksiä tarkastelluista teemoista ja osa-alueista. Merkitseviä eroavaisuuksia (taulukko 33) verrokkiryhmien kesken on nähtävissä ainoastaan arvioinneissa esimiehen kiinnostuksesta henkilöstön hyvinvointiin, jossa positiiviseen näkemykseen painottuvissa keskiarvoissa ero havaitaan verrokkiryhmien 1 < 4 välillä. Kaikissa kohdeorganisaatioissa yleisellä tasolla arvioinnit suhteesta lähiesimieheen painottuivat positiivisiin käsityksiin nykytilasta. Erityisen vahvasti tuloksista on havaittavissa vastaajien arvioinnit, jonka mukaan yksilöt tietävät mitä heiltä odotetaan työtehtävien osalta ja kommunikoinnin esimiehen kanssa arvioitiin olevan luontevaa ja vuorovaikutuksellista.

TAULUKKO 33. Käsitykset suhteesta lähiesimieheen – Verrokkiryhmien vertailu.

Muuttuja	Työnantaja	N	Ka	Std. Deviation	Std. Error	Parivertailu*	p=Sig.
Esimieheni on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista.	Verrokkiryhmä 1	215	3,69	1,25	0,09	1 < 4	0,007
	Verrokkiryhmä 2	18	3,67	1,14	0,27		
	Verrokkiryhmä 3	47	3,53	1,20	0,17		
	Verrokkiryhmä 4	41	3,00	1,40	0,22		

*Tukey HSD

Henkilöstöjohtamisen käytännönosa-alueita tarkasteltiin *käsityksinä pelastuslaitoksen henkilöstöhallinnosta*. Verrokkiryhmien vertailuissa keskeisimmiksi havainnoiksi voidaan todeta yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien esiin nouseminen pelastuslaitosten henkilöstöjohtamisen käytännönosa-alueiden toteuttamisessa nykytilassaan. Vertailujen (taulukko 34) mukaan verrokkiryhmässä 4 oltiin vahvasti sitä mieltä, ettei henkilöstön kanssa käydä säännöllisesti henkilökohtaisia kehityskeskusteluja, tulos eroa merkitsevästi suhteessa muihin verrokkiryhmiin. Vahvimmin kehityskeskusteluja toteutettiin verrokkiryhmässä 2. Ennakoivaa henkilöstösuunnittelua toteutettiin ainoastaan verrokkiryhmän 2 vastaajien mielestä, muissa organisaatioissa näkemykset olivat eriäviä. Pelastuslaitoksen johdon ja esimiesten henkilöstöjohtamisen asiantuntijuuden arvioinneissa on nähtävissä verrokkiryhmien 1 < 3 välillä keskiarvoeroa. Kaikissa organisaatioissa mielipiteet painoutuivat kuitenkin negatiivisiin näkemyksiin johdon ja esimiesten henkilöstöjohtamisen asiantuntijuudesta.

Vahvaa yhteneväisyyttä verrokkiryhmien kesken osoittavat tulokset näkemyksistä henkilöstöjohdon professionaalisuusvaatimuksista. Kaikissa verrokkiryhmissä oltiin vahvasti sitä mieltä, että pelastuslaitoksen henkilöjohtamisen käytäntöjen ja järjestelmien luomisessa, sekä kehittämisessä tulisi olla enemmän henkilöstöammattilaisia. Henkilöstöjohdon tulisi tuntea pelastuslaitoksen toimintaympäristö ja erilaiset johtamisnäkemykset, sekä henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi käyttää hyväksi pätevää tutkimus- ja kokemustietoa.

TAULUKKO 34. Käsitykset pelastuslaitoksen henkilöstöhallinnosta – Verrokkiryhmien vertailu.

Muuttuja	Työnantaja	N	Ka	Std. Deviation	Std. Error	Parivertailu*	p=Sig.
Pelastuslaitoksessamme työntekijöiden kanssa käydään säännöllisesti henkilökohtaiset kehityskeskustelut.	Verrokkiryhmä 1	215	3,13	1,37	0,09	1 < 2	0,016
	Verrokkiryhmä 2	18	4,11	1,41	0,33	1 < 4	< 0,001
	Verrokkiryhmä 3	47	3,09	1,41	0,21	2 < 3	0,03
	Verrokkiryhmä 4	41	1,68	0,99	0,15	2 < 4	< 0,001
						3 < 4	< 0,001
Pelastuslaitoksessamme toteutetaan ennakoivaa henkilöstösuunnittelua.	Verrokkiryhmä 1	215	2,67	1,07	0,07	1 < 2	0,014
	Verrokkiryhmä 2	18	3,44	1,20	0,28	1 < 4	< 0,001
	Verrokkiryhmä 3	47	2,28	1,04	0,15	2 < 3	< 0,001
	Verrokkiryhmä 4	41	1,76	0,83	0,13	2 < 4	< 0,001
Pelastuslaitoksemme johdolla ja esimiehillä on tarpeeksi henkilöstöjohtamisen asiantuntijuutta.	Verrokkiryhmä 1	215	2,71	1,13	0,08	1 < 3	0,014
	Verrokkiryhmä 2	18	2,89	1,13	0,27		
	Verrokkiryhmä 3	47	2,17	1,05	0,15		
	Verrokkiryhmä 4	41	2,22	1,06	0,17		

*Tukey HSD

5.3 Tulosten yhteenveto

Kyselytutkimuksen tulokset esitettiin edellisissä luvuissa tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Ensin tarkasteltiin tutkimuksen tuloksia verrokkiryhmittäin ja sitten vertailtiin verrokkiryhmien välisiä tuloksia, joista taulukkomuodossa esitettiin tilastollisesti merkitsevimmät keskiarvoerot verrokkiryhmien välillä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla tarkoituksenani oli selvittää tutkittavien organisaatioiden henkilöstön arvioita ja käsityksiä pelastuslaitosten hallinnosta ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen toimivuudesta omassa organisaatiossaan yksilökohtaisten koke-
muksien kautta. Tutkimustulokset muodostuivat kyselylomakkeen kvantitatiivisesta aineistosta, strukturoiduista monivalintakysymyksistä, sekä kvalitatiivisesta aineistosta, avoimista kysymyksistä. Toisen tutkimuskysymyksen avulla tarkoituksenani oli selvittää, löytyykö yhteisiä johtamisen tekijöitä, jotka nousevat vahvuus- tai kehittämisalueiksi vertailtaessa pelastuslaitosten henkilöstön arviointeja valituissa neljässä kohdeorganisaatiossa.

Kyselylomakkeen ensimmäisenä teemana tarkasteltiin hallintoa yksilöiden *käsityksinä pelastuslaitoksen hallinnosta*. Tutkimustuloksista voidaan havaita, että tutkittavissa organisaatioissa käsitykset pelastustoimen ja oman työnantajapelastuslaitoksen perustehtävästä olivat yksilötasolla erittäin selkeitä, sekä yleisellä tasolla pelastuslaitoksen hallintomalli ja organisaatorakenteet tunnistetaan. Hallinnon tarkasteluista merkittävimmit havainnoiksi nousevat vastaajien mielipiteet strategiaan liittyvien asioiden kuulumisesta laajemmin koko henkilöstölle, kuin vain pelastuslaitosten johdolle. Vertailuissa verrokkiryhmän 3 vastaajien mielipiteet eroavat eniten tutkituista organisaatioista. Kriittisimpiä mielipiteitä voidaan havaita verrokkiryhmän 3 vastaajien käsityksistä oman pelastuslaitoksen johtamistyöskentelyn toimivaltamäärittelyjen ja työnjaon selkeyden, sekä pelastuslaitoksen hallinto-osaamisen ammattitaidon nykytilasta.

Pelastuslaitosten hallinnon tärkeimmiksi kehittämisalueiksi avoimen kysymyksen vastauksista henkilöstön mielipiteistä voidaan todeta byrokraattisuuden vähentäminen hallinnollisessa toiminnassa, avoimuuden lisääminen hallinnollisten asioiden valmisteluissa ja päätöksenteossa, aktiivisen pelastuslaitosten hallinnollisten asioiden tiedottamisen lisääminen henkilöstölle, sekä selkeämpien pitkän tähtäimen tavoitteiden ja suunnitelmien tiedottamisen käytäntöön jalkautuvien toimintojen muodossa. Pelastuslaitosten hallinnolliselta organisoinnilta kaivataan lisää selkeyttä, toimivaltojen ja työnjaollisten vastuiden selkeämpää määrittämistä.

Johtamis- ja toimintakäytäntöjen teemaa tutkittiin ensimmäisenä osa-alueena *käsityksinä pelastuslaitoksen johtamis- ja toimintakäytännöistä*. Pelastuslaitosten toiminnan päämäärät koettiin organi-

saatioissa yksilötasolla selkeinä, mutta johtamis- ja toimintakäytäntöjen arjen toteuttamisessa arvioitiin olevan paljon kehitettävää. Keskeisimmiksi havainnoiksi nousevat kriittiset mielipiteet siitä, että pelastuslaitosten johdon ei koettu keskustelevan työntekijöiden kanssa pelastuslaitoksen toimintaan liittyvistä asioista. Pelastuslaitokset koettiin jäykiksi ja hierarkkiseksi organisaatioiksi, joissa yksilöiden mahdollisuudet kyseenalaistaa totuttuja johtamis- ja toimintakäytäntöjä arvioitiin heikoiksi. Yhtenäinen vahva näkemys oli siitä, että pelastuslaitosten toiminnan vaikuttavuutta tulisi arvioida laajemmin erilaisilla mittareilla. Pelastuslaitoksen yleisten johtamis- ja toimintakäytäntöjen arvioinneista esille nousee verrokkiryhmän 3 vastaajien kriittisimmät arviot organisaationsa nykytilasta.

Johtamis- ja toimintakäytäntöjä arvioitiin myös henkilöstön *käsityksinä pelastuslaitoksen päätöksentekoprosesseista*. Tulokset osoittivat, että pelastuslaitosten hallinnollinen päätöksenteko ja hallintoprosessit koettiin vahvasti puutteellisiksi avoimuuden, nopeuden ja joustavuuden näkökulmasta tarkasteltuna. Pelastuslaitosten yleisen johtamis- ja toimintakäytäntöjen päätöksenteon järkipäisyys, loogisuus ja suunnitelmallisuus koettiin yleisellä tasolla puutteelliseksi. Positiivisimmin yleisellä tasolla pelastuslaitoksen päätöksentekoprosessien nykytila arvioitiin olevan verrokkiryhmän 2 pelastuslaitoksessa, kun taas negatiivisimmat käsitykset nykytilasta antoivat verrokkiryhmän 3 vastaajat.

Avoimella kysymyksellä haettiin yksilöiden mielipiteitä vaikuttavimmista tekijöistä pelastuslaitoksen johtamis- ja toimintakäytännöistä henkilöstön työhyvinvoinnin ja organisaation päämäärien saavuttamisen näkökulmasta tarkasteltuna. Keskeisimmiksi tekijöiksi vastaajat nostivat avoimuuden ja henkilöstön tasapuolisen kohtelun. Johtamiseen liittyviin asioihin tulisi reagoida nopeammin, tehokkaammin ja selkeämmin yhtenäisillä toimintatavoilla. Henkilöstön mielipiteistä voidaan havaita vaatimukset selkeämpien linjojen noudattamisessa pelastuslaitosten johtamis- ja toimintakäytäntöjen päätöksissä.

Kyselytutkimuksen kolmas teema oli henkilöstöjohtaminen. Ensimmäisenä henkilöstöjohtamisen osa-alueena tutkittiin mielipiteitä *kehittämisestä ja koulutuksesta*. Tulokset osoittivat, että verrokkiryhmissä 3 ja 4 kehittämisen ja koulutuksen koettuun nykytilaan suhtauduttiin kriittisesti, negatiivisin arvioinnein. Verrokkiryhmissä 1 ja 2 mielipiteet yleisellä tasolla kehittämisen ja koulutuksen nykytilasta painottuivat positiivisiin näkemyksiin. Merkittävimmiä havainnoiksi tuloksista voidaan todeta mielipiteet siitä, että pelastuslaitoksissa ei koeta yksilöiden mielestä heidän osaamisen kehittymistä arvioitavan säännöllisesti. Vastaajat arvioivat pääsääntöisesti pelastuslaitoksissa koulu-

tettavan henkilöstöä ammattitaidon lisäämiseksi, verrokkiryhmässä 4 mielipiteet painottuivat negatiivisiin näkemyksiin.

Toinen henkilöstöjohtamisen koettua nykytilaa mittaroima osa-alue oli yksilöiden käsitykset *suhteesta lähiesimieheen*. Tuloksista voidaan todeta, että kaikissa tutkituissa organisaatioissa yleiset käsitykset ja mielipiteet yksilöiden suhteesta lähiesimieheen painottuivat vahvasti positiivisiin näkemyksiin nykytilasta. Henkilöstö arvioi tiedostavansa, mitä heiltä odotetaan työtehtävien osalta ja saavan tarvittavaa tukea lähiesimieheltään. Kommunikoinnin lähiesimiehen kanssa koettiin olevan luontevaa ja vuorovaikutuksellista.

Kolmas henkilöstöjohtamisen koettua nykytilaa mittaroima osa-alue oli yksilöiden yleiset käsitykset *pelastuslaitoksen henkilöstöhallinnosta*. Henkilöstötoiminnoista esiin nousee henkilöstökohtaisten kehityskeskusteluiden puuttumisen vahva kokeminen verrokkiryhmän 4 vastaajien mielipiteissä, kun muissa verrokkiryhmissä arvioinnit painottuivat positiivisiin näkemyksiin nykytilanteesta. Merkittävänä havaintona voidaan todeta myös vastaajien yhtenäiset käsitykset verrokkiryhmittäin siitä, että pelastuslaitoksissa ei koeta johdon ja esimiesten omaavan tarpeeksi henkilöstöjohtamisen asiantuntijuutta. Tutkittujen pelastuslaitosten henkilöstön mielipiteet osoittavat selkeästi sen, että pelastuslaitosten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja järjestelmien luomisessa, sekä kehittämisessä tulisi olla enemmän henkilöstöammattilaisia, henkilöstöjohdon tulisi tuntea pelastuslaitoksen johtamisen toimintaympäristö ja erilaiset johtamisnäkemykset, sekä henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi käyttää hyväksi pätevää tutkimus- ja kokemustietoa.

Henkilöstöjohtamisen tärkeimmiksi kehittämisalueiksi pelastuslaitoksilla avoimen kysymyksen vastausten perusteella voidaan todeta henkilöstöjohtamisen perushenkilöstöprosessien käytännön toimintojen toteuttamisen, tehostamisen ja suunnitelmallisen ylläpitämisen. Mielipiteistä voidaan havaita esiin nousevan avoimuuden, tasapuolisuuden, johdonmukaisuuden ja suunnitelmallisuuden noudattamisen odotukset henkilöstötoiminnoissa. Vahvoina näkemyksinä voidaan havaita mielipiteistä säännöllisten henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden toteuttamisen tarpeet ja odotukset pelastuslaitosten johdon aktiivisemmasta ja avoimemmasta vuorovaikutuksesta henkilöstönsä kanssa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pro gradu -tutkielmassani tarkastelin neljän pelastuslaitoksen henkilöstön arviointeja organisaationsa hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen koetusta nykytilasta, sekä kehittämisalueista ja tulevaisuuden haasteista. *Tutkimukseni tarkoituksena oli saada selvyys siihen, mitkä ovat ne johtamisen vaikuttavat tekijät, jotka vaikuttavat pelastustoimen organisaatiossa työskentelemiseen henkilöstön kokemana.* Tavoitteeni tutkimuksella oli saada vertailevaa tietoa pelastuslaitosten hallinnosta ja johtamis- ja toimintakäytännöistä, sekä niiden koetusta toimivuudesta pelastuslaitosten henkilöstön arvioimana, tarkastelemalla lähtökohdiltaan neljää erilaista pelastuslaitosorganisaatiota. Empiirisen tarkastelun pohjaksi rakensin organisaatio- ja johtamisteoreettisen viitekehyksen, jonka tarkoituksena oli sitoa tarkasteltavat käsitteet tieteelliseen kontekstiin, avata pelastuslaitosorganisaatioiden toimintaympäristöä ja luoda pohja ajattelunvälineenä pelastuslaitosten johtamisen analyytiseen tarkasteluun.

Empiirisessä tutkimuksessa käytin hyväksi pelastuslaitosten verrokkiryhmittelyä. Verrokkiryhmän 1 pelastuslaitos edusti pelastustoimialuetta, jossa on suuri asukasluku ja väestö kasvaa. Verrokkiryhmän 2 pelastuslaitos edusti pelastustoimialuetta, jossa asukastiheys on noin 30 asukasta / km². Verrokkiryhmän 3 pelastuslaitos edusti pelastustoimialuetta, jossa asukastiheys on 10–20 asukasta / km². Verrokkiryhmän 4 pelastuslaitos edusti pelastustoimialuetta, jossa asukastiheys on alle 10 asukasta / km² ja väestö vähenee. Tutkitut pelastuslaitokset edustivat verrokkiryhmämittariston jaotteen lisäksi erilaisia hallintomalleja, maakuntaliittoa ja keskuskuntamallia erilaisin hallinnollisin variaatioin. Tutkimuksen kohderyhmään valittujen pelastuslaitosten valinnan perustana verrokkiryhmäjaotteen lisäksi toimi pelastuslaitosten ja pelastustoimialueiden maantieteellinen sijainti ja alueelliset toimintaympäristön eroavaisuudet. Valintaperusteiden tavoitteena oli saada mahdollisimman laaja näkökulma maamme pelastuslaitosten hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen tarkasteluun organisaatioiden henkilöstön arvioimana. Lähtökohtanani oli oletus siitä, että erilaisten pelastuslaitosorganisaatioiden sisäinen palaute oman organisaation toimivuudesta antaisi kattavan kuvan maamme pelastuslaitosten hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen nykytilasta, sekä tulevaisuuden kehittämistarpeista.

6.1 Empiirinen tarkastelu

Tutkimukseni tarkoituksen määrittelin tutkittavaan muotoon kahdella tutkimuskysymyksellä. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä, *millaiseksi pelastuslaitosten henkilöstö arvioi hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen toimivuuden omissa pelastuslaitoksissaan*, tavoitteenani oli selvittää tutkittavien organisaatioiden henkilöstön arvioita ja käsityksiä pelastuslaitosten hallinnosta ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen toimivuudesta omassa organisaatioissaan yksilökohtaisten kokemusten kautta. Toisella tutkimuskysymyksellä, *mitä johtamisen tekijöitä nousee esille vahvuus- tai kehittämisaalueiksi vertailtaessa neljää pelastuslaitosta, ja löytyykö niistä mahdollisesti eroavaisuutta tai yhteneväisyyttä*, tarkoituksenani oli laajentaa johtamisen vaikuttavien tekijöiden tarkastelua maamme pelastustoimen kentässä.

Empiiristä tietoa saatiin toteutetulla kyselytutkimuksella, jossa teemakokonaisuuksia, hallintoa, johtamis- ja toimintakäytäntöjä, sekä henkilöstöjohtamista tarkasteltiin tarkentavien osa-alueiden avulla. Tutkimuksen tulokset osoittavat verrokkiryhmittäin tarkasteltuna selkeitä mielipiteitä ja näkemyksiä henkilöstön arvioinneissa pelastuslaitoksensa hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen koetusta nykytilasta. Teemakokonaisuuksien mukaisen mielipiteiden ja käsitysten mittaroinnin avulla saatiin kuva verrokkiryhmiä edustavien pelastuslaitosten henkilöstön kokemasta hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen nykytilasta. Verrokkiryhmien vastaajien kokoero, vinoksi muodostunut tutkimusaineisto, asettaa rajoitteensa tilastollisen merkitsevyyden luotettavuudelle ja yleistysten tekemiseen tutkittujen ryhmien kokonaispopulaatioon. Tutkimustulosten analyysissä nouseekin tärkeäksi tekijäksi tutkijan tilannearvion ja päätöksen tekeminen, nouseeko jokin tutkittava ilmiö käytännöllisesti merkitseväksi vaikka tilastollista merkitsevyyttä ei saada osoitettua. Kvantitatiivinen aineisto ja sen tilastollis-matemaattinen analysointi, sekä kvalitatiiviset avoimet kysymykset muodostivat tutkimusaineiston kokonaisuuden. Tutkimustuloksia tulee pitää suuntaa antavina, eikä selkeitä yleistyksiä tutkittujen organisaatioiden populaatioihin pidä tehdä.

Hallinto

Pelastuslaitosten hallinto koetaan kompleksiseksi kokonaisuudeksi. Tutkimus osoittaa henkilöstön kokevan yksilötasolla pelastuslaitoksensa hallintomallin ja organisaatorakenteiden selkeinä, mutta epäselvyyksiä ja kriittistä suhtautumista nykykäytäntöihin ja toimivuuteen ilmenee hallintotoiminnan käytännön organisoinnissa. Johtamistyöskentelyn työntekijätason toimivaltojen määrittelyssä ja työnjaon selkeydessä koetaan olevan epäselvyyksiä ja puutteita. Tämä tulos konkretisoitui selkeimmin kyselytutkimuksen avoimessa kysymyksessä, jonka vastauksista oli nähtävissä runsaasti ja

samanlaisia kehittämisalueita kaikissa tarkastelluissa organisaatioissa. Merkittävin huomio empiirissä tarkastelussa hallinnon osalta on mielestäni pelastuslaitosten hallintoprosessien avoimuuden puuttumisen kokeminen.

Henkilöstön mielipiteistä on selkeästi havaittavissa yleinen ja laaja-alaisempi kiinnostus pelastuslaitoksen hallinnollisten asioiden valmistelu-, käsittely- ja päätöksentekoprosesseja kohtaan. Pelastuslaitosten hallinnollisten asioiden katsotaan kuuluvan myös työntekijätason kosketuspintaan. Avoimuus, joka korostuu kyselytutkimuksen vastaajien mielipiteissä yhtenä tärkeimpänä pelastuslaitosten hallinnon kehittämisalueina, on mielestäni keskeisin organisaation yhteisöllisyyttä korostava ja tehostava johtamisen tekijä. Hallintotyöskentely tehtäväkuvana ja substanssiosaamisena keskittyy pelastuslaitoksissa pieneen joukkoon yksilöitä, mutta hallintoa pystyy tuomaan lähemmäksi organisaation työntekijätasoa, pääsääntöisesti hallinnollisten toimintojen kohdetta, aktiivisella, avoimella, tarkoituksenmukaisella tiedottamisella ja vuorovaikutuksellisella kommunikoinnilla. *”Hallinnossa on pitkälti kyse yhteistoiminnan organisoimisesta jonkin sellaisen päämäärän saavuttamiseksi, jota tavoittelevat toimijat eivät kukaan yksin voi saavuttaa”*, kuten Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun hallintotieteen professori Juha Vartola (2009, 14) asian tiivistää. Näkemykseni mukaan juuri organisoimisessa ovat suurimmat epätietoisuudet ja eriävät mielipiteet pelastuslaitosten hallintoa ja hallintotyöskentelyä tarkasteltaessa. Yhteisen päämäärän selkeämpi määrittäminen ja jalkauttaminen käytännössä näkyviksi selkeiksi ja johdonmukaisiksi toiminnoiksi, on johtopäätökseni tutkimuksen osoittamisista pelastuslaitosten hallintoa tarkastelevista tuloksista.

Tutkimus osoittaa, että hallintoa ja hallintoprosesseja halutaan tarkastella yleisellä tasolla. Pelastuslaitosten strategisten linjausten laajemman keskustelun herättämiseksi on mielipiteitä havaittavissa kaikkien verrokkiryhmien keskuudessa, vahvimmin väestömääräisesti suurimpia pelastustoimialueita edustavissa verrokkiryhmissä 1 ja 2. Pelastuslaitoksissa hallintotyöskentely on pääsääntöisesti keskittynyt organisaation ylimmän johdon tehtäväksi. Hallinto-osaamisen ammattitaidon, professionaalisuuden vaatimukset ja odotukset, ovat organisaation muun henkilöstön taholta merkittäviä. Hallinnollisen toiminnan odotetaan näkyvän organisaation käytännön arjessa konkreettisina, toimintoja mahdollistavina ja kehittävinä tukitoimintoina. Kuinka siis hallinnoida ja johtaa tehokkaasti turvallisuusorganisaatiota, jossa työskentelee ammattihenkilöitä laaja-alaisesti erilaisilla substanssiosaamisen tehtäväkuvauksilla ja vastuualueilla?

Empiirinen tarkastelu käsityksistä ja kokemuksista pelastuslaitosten hallinnosta ja hallinnollisesta toiminnasta osoittaa mielestäni sen, että pelastuslaitosten johtamistyöskentelyn organisoinnissa ja selkeyttämisessä on pääsääntöisesti vielä kehitettävää. Pelastuslaitosten rooli yhtenä merkittävim-

pänä yhteiskunnan turvallisuuspalveluiden toimijana on muokannut pelastuslaitosorganisaatioiden sisäisiä rakenteita, lisännyt yhä laaja-alaisemmaksi substanssiosaamista, sekä kasvattanut yksilöiden työnkuvan vastuita ja velvoitteita viranomaistoiminnassa. Tutkimus osoittaa, että johtamistyöskentelyssä työntekijöiden toimivaltojen määrittelyssä ja työnjaon selkeydessä koetaan olevan epätietoisuutta ja kehitettävää arjen käytännöllisyyden näkökulmasta tarkasteltuna. Organisaatioiden sisäisten rakenteiden, yksikkö- ja osastojaon vastuualueiden, koetaan olevan pääsääntöisesti selkeitä.

Ongelmana ja käytännön arjessa epätietoisuutta aiheuttavana koetaan puutteet johtamistyöskentelyn yksilötason toimivaltojen ja selkeiden työnjaollisten vastuualueiden määrittelyssä. Tämä näkyy epätietoisuutena esimiestason työtehtävien hoitamisessa, sekä ennen kaikkea johtamistoiminnan kohteiden, työntekijätason käsityksissä ja odotuksissa päivittäisten johtamiskäytäntöjen ja -toimintojen osalta. Johdonmukaisuus ja selkeät yhtenäiset valittujen linjausten mukaiset toiminnot hallinto- ja johtamistyöskentelyssä, koetaan yhtenäisesti yhdeksi vaikuttavimmiksi johtamisen tekijöiksi tutkimuksissa pelastuslaitoksissa. Pelastuslaitosten johtamistyöskentelyn haasteet ovat kasvaneet ja organisaation kaikilla tasoilla odotetaan selkeämpää reagoimista muuttuneeseen johtamiskontekstiin. Muutos vaatii omaksuttujen toimintatapojen, organisoinnin ja johtamisen näkökulmien tietoista, sekä jäsentynyttä tarkastelua ja todettujen epäkohtien rohkeaa nostamista kehittämisaalueiksi. Empiirisen tarkastelu osoittaa tämän yhdeksi yhtenäiseksi pelastuslaitosten hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen kehittämisaalueeksi.

Pelastuslaitosten johtamisen hallinto-osaamisen ammattitaidon odotukset ja vaatimukset ovat perusteltuja. Pelastuslaitoksissa hallintotyöskentelyyn osallistuvien ammattitaitoa tulisi tutkimuksen tulosten perusteella lisätä ja syventää. Tutkimuksen perusteella yhtenä johtopäätöksenäni on näkemys siitä, että pelastuslaitosten johtamiskonteksti tulee mielestäni tiedostaa ja sisäistää laajemmin organisaatioiden henkilöstön keskuudessa. Kunnallisessa julkisessa organisaatiossa kuntatalous on määrittävänä tekijänä resursseille ja luo raamit toiminnan ylläpitämiselle. Ymmärrystä voi lisätä tuomalla hallintoa lähemmäksi organisaation kaikkia tasoja aktiivisella tiedottamisella. Tutkimus osoittaa, että henkilöstö on nykyään kiinnostunut hallinnollisista päätöksentekoprosesseista, ennen kaikkea niiden perusteluista. Pelastuslaitosten hallinto on osa julkista hallintoa ja julkinen hallinto on pääsääntöisesti julkista. Tämä tarkoittaa sitä, että pelastuslaitosten hallinto on kaikkien arvioitavissa niin toimintansa ja sen perustelujen kuin ratkaisujensa osalta, näin tapahtuu myös yhä enemmän pelastuslaitosorganisaatioiden sisällä.

Johtamis- ja toimintakäytännöt

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että pelastuslaitosten henkilöstön käsitykset johtamis- ja toimintakäytäntöjen nykytilasta kulminoituvat pääsääntöisesti johdon ja työntekijätason väliseen kommunikoinnin koettuun toimimattomuuteen. Tutkituissa organisaatioissa ilmenee vahva näkemys siitä, ettei pelastuslaitosten johto keskustele säännöllisesti työntekijöiden kanssa pelastuslaitoksen toimintaan liittyvistä asioista. Vahvimmin tätä näkemystä edustavat väestömääräisesti pienimpien pelastustoimialueiden pelastuslaitosten henkilöstö, verrokkiryhmien 3 ja 4 kyselytutkimukseen vastanneet. Kritiikkiä voidaan havaita erityisesti hallinnollisen päätöksenteon ja hallintoprosessien käsittelyjen tarkasteluissa. Päätöksenteko kuvataan kaikissa organisaatioissa avoimuudeltaan heikoksi ja asioiden käsittelyn hallintoprosesseissa hitaaksi ja joustamattomiksi. Yleisessä johtamis- ja toimintakäytäntöjen päätöksenteossa koetaan olevan pääsääntöisesti puutteita järkipärsäisyydessä, loogisuudessa ja suunnitelmallisuudessa. Puutteiden kokeminen nykytilassa tulee ilmi erityisesti väestömääräisesti pienimpien pelastustoimialueiden pelastuslaitosten henkilöstön arvioinneissa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat mielenkiintoisen ja johtamisen kannalta haastavan näkökulman pelastuslaitosten henkilöstön arvioinneista johtamis- ja toimintakäytäntöjen koetusta nykytilasta ja kehittämisalueista. Pelastuslaitokset koetaan tulosten mukaan pääsääntöisesti jäykiksi ja hierarkkiseksi organisaatioiksi sisäisesti, mutta yhteiskuntaan laajasti verkostoituneiksi ja yhteistyötä muiden viranomaisten ja yhteiskunnan toimijoiden kanssa tekeviksi turvallisuusorganisaatioiksi. Vastaajista enemmistö kaipaasi selkeämpiä yhtenäisiä ja laadittuja, henkilöstölle tiedotettuja johtamis- ja toimintakäytäntöjen ohjeistuksia. Henkilöstön näkemyksistä voidaan havaita tarpeet ja kehittämisalueet johtamis- ja toimintakäytäntöjen avoimuudesta, tasapuolisuudesta ja ennen kaikkea selkeistä, sekä yhtenäisistä toimintatavoista ja linjauksista päätöksentekoprosesseissa. Tutkimus osoittaa mielestäni pelastuslaitosten henkilöstön tarpeet avoimeen ja keskustelemaan johtamisen ilmapiiriin, organisaation sisäisten konkreettisten kysymysten yhteiseen tarkasteluun.

Tutkimustuloksista on havaittavissa halua myös byrokraattiseksi kutsuttuihin toimintamalleihin. Pelastuslaitosten johtamistoiminnassa on tutkimuksen perusteella odotuksia selkeille ohjeistuksille ja toimintamalleille. Pelastuslaitosten henkilöstö ymmärtää julkisen viranomaisorganisaation velvoitteet, on toteltava esimiehiä, johtajia, lain säädöksiä ja määräyksiä. Selkeät johtamis- ja toimintamallit koetaan lisäävän organisaation formaalisuutta, kaikkia työntekijöitä yhtäläisesti koskevia ohjeistuksia. Sen koetaan lisäävän tehokkuutta, päätöksentekoprosessien vakiintuessa systemaattiseksi yhteisesti hyväksytyjen tavoitteiden mukaisesti, sekä korostavan pelastuslaitosten henkilöstön asiantuntijuutta, ammatillisen osaamisen lisääntyessä henkilökohtaisten vahvuusomaisuuksien

huomioimisella ja substanssiosaamisalueisiin keskittymisellä. Tutkimuksen tulosten perusteella johtopäätöksenäni pelastuslaitosten yhtenä merkittävimmistä johtamishaasteista ja kehittämisalueista on tasapainoisen, tehokkaan ja laadukkaan perustehtävien hoitamisen, sekä samalla yksilöllisen asiantuntijuuden innovoinnin, kehittämisen ja tukemisen yhteensovittaminen, ja jalkauttaminen organisaation käytännön arkeen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat pelastuslaitoksissa haluttavan tarkastella totuttuja päivittäisiä johtamis- ja toimintakäytäntöjä. Kaikissa tutkituissa organisaatioissa kyselytutkimukseen vastanneet olivat vahvasti sitä mieltä, että pelastuslaitosten toiminnan vaikuttavuutta tulisi arvioida laajemmin erilaisilla mittareilla. Henkilöstön mielipiteistä ja käsityksistä pelastuslaitosten nykyisistä johtamis- ja toimintakäytännöistä voidaan tulkintani mukaan havaita jatkuvuuden, pysyvyyden, luotettavuuden, sekä oikeudenmukaisuuden periaatteiden noudattamisen tarpeita. Nämä periaatteet ovat osaltaan nähtävissä stabiiliin ympäristöön pyrkivässä byrokratiassa. Johdonmukaiset toimintamallit tuovat selkeyttä organisaation toimintaan, mutta totuttuja johtamis- ja toimintakäytäntöjä halutaan kuitenkin tarkastella kriittisesti niiden kehittämiseksi nykypäivän työyhteisön haasteiden mukaisiksi. Pelastuslaitokset koetaan yhdeksi merkittäväksi turvallisuusorganisaatioksi modernissa verkostoyhteiskunnassa, jossa yhteistyö ja -toiminta muiden viranomaisten ja yhteiskunnan toimijoiden kanssa on luontevaa ja päivittäistä. Erilaisia johtamis- ja toimintakäytäntöjä erilaisista organisaatioista on helposti nähtävissä pelastuslaitosten toimintaympäristössä. Ajatusmaailma, jossa omaa toimintaa ja oman organisaation toimintaa tarkastellaan kriittisesti, on tulkintani mukaan nähtävissä tutkimuksen tulosten perusteella myös pelastuslaitoksissa.

Empiirinen tarkastelu osoittaa, että pelastuslaitosten henkilöstö odottaa selkeiden ja johdonmukaisten johtamis- ja toimintakäytäntöjen noudattamista. Samalla korostetaan yksilöllisyyttä, henkilökohtaisten valmiuksien huomioimista ja hyödyntämistä, sekä mahdollisuuksia vaikuttaa johtamis- ja toimintakäytäntöjen kehittämiseen. Tämä luo johtamishaasteen, jossa henkilöstön odotuksina ovat stabiili sisäinen toimintaympäristö selkeine johtamisen käytännönohjeistuksineen, ylimääräistä hierarkisuutta karsien ja yksilöllisiä tarpeita yhä enemmän huomioiden. Tutkimuksen tuloksista on mielestäni havaittavissa pelastuslaitosorganisaatioissa yleiset julkisen johtamisen haasteet. Julkisen johtamisen paradokseina nähdään yleisesti monimuotoistuvan toimintaympäristön ja erilaisuuden johtamisen haasteet. Johtopäätöksiksi pelastuslaitosten johtamis- ja toimintakäytäntöjen tarkasteluista voidaan mielestäni nostaa ihmislähtöisen johtamisen kehittäminen, tehokkuuden ja työelämän laadun parantaminen selkeillä johtamisen toimintaohjeistuksilla, sekä johtamistyöskente-

lyn tasapainoisen ja tarkoituksenmukaisen vallan ja vastuun jakamisen. Keskiöön nousee pelastuslaitosten johdon ja esimiestason työyhteisötaidot, ihmisten ja asioiden johtaminen, johtajuus.

Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamista kyselytutkimuksessa lähdin tarkastelemaan käytännön näkökulmasta henkilöstöjohtamisen prosessien toteuttamisen toimivuuden arviointina. Henkilöstöjohtamisen strategisen näkökulman, organisaation kokonaisjohtamisen ja siihen liittyvän systematiikan ja tavoitteellisuuden tarkastelun jätin vähemmälle huomiolle. Perushenkilöstöprosessien ja henkilöstöjohtamisen päivittäisten käytäntöjen tarkastelun tulokset osoittavat merkittäviä eroavaisuuksia verrokkiryhmien kesken. Väestömääräisesti pienimpiä pelastustoimialueita edustavissa verrokkiryhmien 3 ja 4 pelastuslaitoksissa korostuu selkeä kriittisyys henkilöstöjohtamisen käytäntöjen nykytilan toimivuuden arvioinneissa. Tutkimuksen tuloksista voidaan havaita verrokkiryhmien 3 ja 4 henkilöstön vahvat odotukset pelastuslaitostensa johtoa ja esimiestasoa kohtaan. Yksilöihin kohdistuvien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen koettu toimimattomuus näkyy kriittisenä palautteena erityisesti verrokkiryhmän 4 vastaajien mielipiteissä ja näkemyksissä. Henkilöstön suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen ja seuranta, säännölliset kehityskeskustelut, organisaation ennakoiva henkilöstösuunnittelu ja innovoivaan ilmapiiriin kannustava esimiestyö nähdään oleellisina ja luonnollisina henkilöstöjohtamisen prosesseina modernin työyhteisön arjessa.

Henkilöstöjohtamisen tarkastelujen tulokset osoittavat sen suuren haasteen, jonka edessä pelastuslaitosten henkilöstöjohto, ylimmän johdon kautta kaikki esimiehet, tällä hetkellä ovat. Pelastuslaitosten toimintaympäristö on muuttunut yhteiskuntakehityksen myötä. Operatiivinen pelastustoiminnan johtaminen on edelleen selkeää tilannejohtamista, mutta pelastuslaitokset ovat kehittyneet toimintoiltaan yhä monipuolisemmiksi turvallisuuden asiantuntijaorganisaatioiksi. Pelastuslaitoksissa on laaja-alaista, laadukasta ja vaikuttavaa onnettomuuksien ehkäisyn asiantuntijuutta, ensihoitopalvelutoimintaa, sekä teknistä että hallinnollista tukitoimintapalvelua päämäärien saavuttamisen mahdollistamiseksi. Pelastuslaitosten henkilöstöjohtamisessa on huomioitava kaikki työntekijät, koko työyhteisö ja erilaiset tehtäväkuvaukset. Ihmisten asiantuntemus halutaan saada paremmin käyttöön.

Empiirisen tarkastelun mukaan henkilöstö odottaa selkeää ja yhtenäistä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen noudattamista, henkilöstön kokonaisvaltaisen ammatillisen osaamisen tukemista ja laadukasta perushenkilöstöprosessien hoitamista organisaation arjessa. Samalla nousevat esiin vaatimukset yksilöllisemmästä vahvuusalueiden hyödyntämisestä, sekä suunnitelmallisesta osaamisen kehittymisen arvioimisesta ja tukemisesta. Johtamiskontekstissa on tapahtunut muutos. Muuttunut ja muuttuva ympäristö vaatii pelastuslaitoksissa käytettävän ihmisten johtamisen menetelmiä. Henki-

löstöjohtamisen käytäntöjen ja järjestelmien luomisessa, sekä kehittämisessä korostuu asiantuntijuus. Tutkimuksen tulokset osoittavat pelastuslaitosten henkilöstöjohtamisen haasteeksi uudistumisen ja uudistaminen, jotta henkilöstöjohtamisella voidaan kehittää johtamisesta ja esimiestyötä niin, että sen avulla saavutetaan organisaation toiminnallisia tavoitteita että korkeatasoista työhyvinvointia. Henkilöstöjohtamisen on tunnettava pelastuslaitosten toimintaympäristö ja erilaiset johtamisnäkömykset pelastustoimen kentässä. Tätä mieltä vastaajat olivat yksiselitteisesti tutkimuksen tulosten perusteella.

Epäkohdat on tunnistettava ja tehtävä rationaalisia päätelmiä asioiden parantamiseksi. Tutkimus osoittaa, että henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä halutaankin nähdä yhä enemmän pätevää tutkimus- ja kokemustiedon hyödyntämistä. Kyselytutkimukseen vastanneiden mukaan pelastuslaitosten monimuotoinen toimintaympäristö, organisaatiokonteksti, tulee tuntea, jotta henkilöstöjohto voisi onnistua kriittisessä tehtävässään. Henkilöstöjohtamisesta ja johtamisesta lukuisia artikkeleita julkaissut ja useita kirjoja kirjoittaneen Johtamistaidon Opiston tutkimusjohtaja Pauli Juutin (2009) mukaan, organisaatiokontekstin voikin oppia tuntemaan vain työskentelemällä tietyssä organisaatiossa ja olemalla avoin kaikelle sille, mitä organisaatiossa tapahtuu. Henkilöstöjohtamisessa tulee hankkia tutkijan tavoin jatkuvasti tietoja organisaation tapahtumista ja liittää niitä teoreettiseen näkemykseen. Johto ja esimiehet, jotka toimivat tällä tavalla, ovat Juutin mukaan aina paremmassa asemassa kuin ne, jotka toimivat pelkän sormituntuman tai aiemmin omaksuttujen käytäntöjen avulla. (Juuti 2009, 113.)

Tutkimuksen henkilöstöjohtamisen tarkasteluista johtopäätökseni onkin se, että pelastuslaitosten johtamiskäytäntöjä lähdetäessä kehittämään, on löydettävä omaan organisaatiokontekstiin sopivia, organisaation päämääristä ja työyhteisön tarpeista nousevia johtamisnäkökulmia kehittämisalueiksi. Johdon ja esimiesten henkilöstöjohtamisen asiantuntijuutta tulisi kehittää, sekä omaksua hyviä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä pelastustoimen sisällä pelastuslaitosten arkeen. Näiden johtamiskäytäntöjen ja -näkökulmien tulisi olla riittävän yleisiä ja riittävän yksityiskohtaisia, jotta ne voitaisiin jalkauttaa pelastuslaitosten käytännön arkeen jokaisen esimiehen käyttöön. Pelastustoimen sisäisen tutkimuksen vahvistaminen ja tietoisuuden lisääminen hyvästä johtamisesta toisilta oppimalla, sekä henkilöstöammattilaisia hyödyntämällä, voivat osaltaan vaikuttaa pelastuslaitosten johtamis- ja esimiestyön jatkuvaan kehittymiseen.

Yhteenveto

Pro gradu -tutkielmani empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli hakea vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen, joilla määrittelin tutkittavaan muotoon tutkimukseni tarkoituksen. Ensimmäiseen tut-

kimuskysymykseen, *millaiseksi pelastuslaitosten henkilöstö arvioi hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen toimivuuden omissa pelastuslaitoksissaan*, tutkimustulosten aineistoon kertyi runsaasti mielipiteitä ja subjektiivisia näkemyksiä, jotka toistuivat kaikkien verrokkiryhmien vastauksissa. Tutkimustulosten vertailut verrokkiryhmien kesken johtivat vastauksien saamiseen toiseen tutkimuskysymykseen: *Mitä johtamisen tekijöitä nousee esille vahvuus- tai kehittämisalueiksi vertailtaessa neljää pelastuslaitosta, ja löytyykö niistä mahdollisesti eroavaisuutta tai yhteneväisyyttä?*

Havainnot tutkimuksen tuloksista osoittavat verrokkiryhmien kesken runsaammin yhtäläisyyksiä henkilöstön arvioinneissa hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen toimivuudesta omissa organisaatioissaan, kuin selkeitä eroavaisuuksia. Pelastuslaitosten hallinto ja hallinnolliset toiminnot kiinnostavat henkilöstöä. Tutkimus osoittaa, että henkilöstö haluaa olla mukana keskustelemassa johdon kanssa pelastuslaitoksen toimintaan liittyvistä asioista, tiedostaa organisaation strategiset päämäärät ja saada strategiasta konkreettisesti jalkautettuja, selkeitä, yhtäläisiä ja johdonmukaisia toimintamalleja omien työtehtäviensä hoitamisen tueksi.

Yksilöiden arviot hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen toimivuudesta työyhteisöissään perustuvat subjektiivisiin kokemuksiin, näkemyksiin, arvoihin ja asenteisiin. Työskentely pelastuslaitoksissa koetaan olevan murrostilassa, jossa on tapahtunut ja tapahtuu muutoksia. Pelastuslaitosten hallinnolliselta toiminnalta ja yleisiltä johtamis- ja toimintakäytännöiltä odotetaan avoimuutta, oikeudenmukaisuutta, suunnitelmallisuutta ja selkeitä, kaikkia yhtäläisesti sitovia toimintamalleja. Pelastuslaitoksien toiminnan luonne ja tutkimuksen tulokset osoittavat sen, että byrokratialla on osaltaan edelleen vahvuutensa yhteiskunnan turvaamiseen keskittyvillä aloilla. Byrokratian etuina nähdään ennustettavuus, luotettavuus, täsmällisyys ja tarkkuus, toimintamallit, joilla pyritään aina oikeudenmukaisuuteen ja lakien, sääntöjen ja ohjeiden noudattamiseen. Henkilöstön mielipiteistä voidaan todeta myös yksilöllisyyden korostamisen tarpeet, henkilökohtaisten valmiuksien tehokkaampi hyödyntäminen ja osaamisen kehittymisen seuraaminen, sekä tukeminen. Johtamishaasteena pelastuslaitoksissa voidaan todeta olevan hallinto- ja johtamisjärjestelmien uudistaminen ja käytännön implementointi niin, että yksilöiden yhä kasvava asiantuntemus ja byrokraattis-legaalisen organisaation edut ja vahvuudet saadaan sovitettua sopivalla tavalla yhteen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat johtamisen kompleksisuuden. Pelastuslaitoksissa johtamiselta odotetaan ja edellytetään ulottuvuuksia, joissa organisaation johdon ja esimiesten on kyettävä lain säädösten ja määräyksien, sekä sisäisten ohjeistusten velvoitteiden täyttämiseen, ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen luomiseen tehokkaan ja tuloksekkaan toiminnan mahdollistamiseksi. Henkilöstö odottaa myös johtamiselta uusia näkökulmia perinteisten toimintamallien kehittämiseksi, yksilöiden

asiantuntemuksen hyödyntämistä, vuorovaikutuksellista kommunikointia, avoimuutta, ihmissuhdetaitoja ja selkeitä päätöksiä, jämäkkää johtamista. Nämä johtamisen näkökulmat ovat tutkimuksen mukaan vaikuttavia tekijöitä, jotka tutkimukseen osallistuneiden pelastuslaitosten henkilöstö tunnistaa organisaation tuloksellisuuden ja yksilöiden työhyvinvoinnin mahdollistajiksi. Tuloksellisuus ja työhyvinvointi vaikuttavat vahvasti toinen toisiinsa. Verrokkiryhmien vertailuista voidaan havaita, että pelastuslaitoksissa yhteisiksi vahvuusalueiksi koetaan lähiesimiestyön tukea antava rooli ja vuorovaikutuksellinen kommunikointi yksilöiden kanssa. Johtamisen ja esimiestyön tueksi tarvitaan yhteisiä linjauksia, joiden mukaisesti kaikki toimivat. Yhtenäisenä vahvuutena voidaan pitää myös yksilöiden laajempaa kiinnostusta oman työn, henkilökohtaisen osaamisen suunnitelmalliseen kehittämiseen, ja osallistumishalukkuutta keskusteluun pelastuslaitoksen johdon kanssa strategiaan ja käytännön toimintaan liittyvistä asioista.

Yhteneväisiksi kehittämisalueiksi verrokkiryhmien vertailuista voidaan todeta pelastuslaitosten hallinnollisen päätöksenteon avoimuuden ja hallintoprosesseissa asioiden käsittelyn nopeuden ja joustavuuden lisäämisen. Yksilöiden osaamisen kehittymisen säännölliseen arviointiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota, tehostamalla henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien käyttöä. Organisaation tarkoituksenmukaisen ja ammattitaitoisen henkilöstön varmistamiseksi myös tulevaisuudessa, pelastuslaitoksissa tulisi toteuttaa ja kehittää ennakoivaa henkilöstösuunnittelua. Tutkimuksen tulokset osoittavat kehittämistarpeet henkilöstöjohtamisen asiantuntijuuden ja järjestelmien kehittämiseen niin, että ne tukevat johtamis- ja esimiestyötä työtehtävissä onnistumisen ja korkeatasoisen työhyvinvoinnin saavuttamiseksi.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että pelastuslaitoksissa ihmiskeskeisen johtaminen, ihmisten ja asioiden johtaminen, koetaan vaikuttavimmaksi johtamisen tekijäksi pelastustoimen organisaatiossa työskentelemisessä henkilöstön kokemana. Ihmisten ja asioiden johtaminen liittyvät yhteen. Ihmisten johtamisessa tarvitaan avointa vuorovaikutuksellista kommunikointia, aktiivista asioista tiedottamista ja ihmiskeskeistä orientaatiota. Asioiden johtamiselta odotetaan selkeitä ja yhteneväisiä, johdonmukaisia toimintamalleja asioiden tehokkaaksi hoitamiseksi. Verrokkiryhmien vertailuissa havaitut eroavaisuudet kulmineituvat hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen yksilötason huomioimisen koettuun toimivuuteen.

Pelastuslaitosten hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen empiirinen tarkastelu toteutettiin neljässä erilaisessa pelastuslaitoksessa. Tutkimukseen valitut pelastuslaitosorganisaatiot edustivat pelastuslaitosten kumppanuusverkoston mittariston verrokkiryhmittelyn mukaisia asukastiheydeltään erikokoisten pelastustoimialueiden pelastuslaitoksia, sekä hallintomalliltaan maakuntaliittoa ja

keskuskuntamallia erilaisin hallinnollisin variaatioin. Suomessa on 22 alueellista pelastuslaitosta. Tutkimuksen tuloksista voidaan havaita ja päätellä yhteneväisiä vahvuus- ja kehittämisalueita hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen koetusta nykytilan toimivuudesta organisaatioiden henkilöstön arvioimana. Tutkimustulosten laajentamista johtopäätöksinä pelastustoimen kenttään, yleisiksi pelastuslaitosten hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen nykytilan kuvaukseksi, ei mielestäni pidä lähteä tekemään yksiselitteisesti. Tutkimusaineiston tilastollisen tarkastelun perusteella ei voida tehdä luotettavia yleistyksiä tutkittujen pelastuslaitosorganisaatioiden populaatioon. Verrokkiryhmien havaintoyksikkömäärät ja edustavuus omaan kokonaispopulaatioon asettavat rajoitteensa tutkimustulosten yleistettävyydelle. Tutkimustuloksia tulee pitää suuntaa antavina.

Jokainen pelastuslaitos on muodostunut alueellisten tarpeiden ja resurssien mukaisesti. Alueellinen pelastustoimi ja pelastuslaitokset ovat toimineet pääsääntöisesti vuodesta 2004 alkaen. Pelastustoimiuudistuksen muutosta tutkineiden Kallion ja Tolpin (2012) mukaan muutos oli merkittävä aikaisempien omaksuttujen toimintatapojen, organisoinnin ja johtamisennäkökulmasta. Tällaisiin muutoksiin sopeutuminen ja ennen kaikkea sen edellyttämien uusien toimintatapojen ja kulttuurin omaksuminen vie useita vuosia. (Kallio & Tolppi 2012, 123.) Pelastuslaitokset kehittyvät eri tahtiin.

Toteuttamani tutkimuksen tuloksia tulee tarkastella suuntaa antavina. Niistä on löydettävissä yhteneväisiä piirteitä johtamisen näkökulmista ja toimivuudesta henkilöstön kokemusten arviointina, jotka todennäköisesti tulevat esiin monessa muussakin pelastuslaitoksessa samansuuntaisina näkemyksinä ja kokemuksina. Verrokkiryhmien välillä voidaan havaita merkittäviäkin eroavaisuuksia hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen koetussa nykytilan toimivuudessa. Selkeiden syyseuraus -suhteiden todentaminen verrokkiryhmien tutkimustuloksista ei ole luotettavaa. Tutkimustulokset toimivat vahvuus- ja kehittämisalueiden yhtenä esiin nostavana näkökulmana, joihin reagoidaan jokaisessa pelastuslaitoksessa valitulla tavalla, oman organisaatiokontekstin tarpeiden mukaisesti. Vertailuilla voidaan tarkastella pelastuslaitosten hallintoa, rakenteita ja käytäntöjä laajemmin. Tutkimustoiminnalla ja vertailuilla mahdollistetaan kehittävässä hengessä kehityskohteiden ja alan parhaiden käytäntöjen tuominen pelastuslaitosten yhteistyön alustalle, kaikkien hyödynnettäväksi.

6.2 Tutkimusprosessin arviointi

Pelastuslaitosten hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen tutkiminen neljässä erilaisessa pelastuslaitoksessa osoittautui haastavaksi, mutta samalla mielenkiintoiseksi tehtäväksi. Tutkimuksen aiheen valinta perustui omaan mielenkiintooni ja pelastustoimen tutkimuksen ajankohtaisuuteen. Kuten tutkielmani alussa totesin, pelastuslaitosten sisäinen tutkimus ja arviointi johtamisen näkökulmasta ovat ajankohtaista, perusteltua, sekä pelastustoimen koordinoitua kehittämistyön strategian mukaista. Pelastuslaitosten organisaatio- ja johtamistutkimus hallintotieteen näkökulmasta tukee erinomaisesti pelastustoimen tutkimustyön kehittämisstrategiaa. Pro gradu -tutkielmani yhdeksi tarkoitukseksi määrittelin tutkimuksella tuotetun tiedon hyödyntämisen pelastustoimen sisällä pelastuslaitosten päätöksenteko- ja kehittämisprosesseissa, pelastuslaitosten kumppanuusverkoston strategian mukaisena tutkimustoiminnan tuloksina.

Empiirisen tutkimuksen tueksi muodostettu teoreettinen viitekehys toimii mielestäni tutkimuskontekstia avaavana ja tutkittavat ilmiöt tieteen kenttään sitovina perusteluina. Teoriakehystys edustaa hallintotieteen teoriaperinteeseen kiinteästi liittyviä organisaatio- ja johtamisteoreettisia näkökulmia, jotka toimivat erinomaisesti soveltavassa mikroteoreettisessa ja käytännönläheisessä arjen työorganisaatioiden johtamistutkimuksessa. Valitut organisaatio- ja johtamisteoreettiset näkökulmat ankkuroivat pro gradu -tutkielmani hallintotieteelliseen hallinnon tutkimukseen ja pelastuslaitoskontekstiin. Teoriakehystys on mielestäni onnistunut ja mahdollistaa pelastuslaitosten johtamisen ymmärtämisen, sekä kehittämisen. Lähdekirjallisuuden käyttämisessä pyrin monipuolisuuteen ja keskityin mahdollisuuksien mukaan tuoreisiin julkaisuihin. Lähdekirjallisuus koostuu sekä kotimaisesta että kansainvälisistä julkaisuista. Viranomaistoimintaa tarkasteltaessa ajantasaisten lakien ja säädösten huomioiminen on perusteltua ja välttämätöntä. Pro gradu -tutkielmani on mielestäni lähderelevanssiltaan luotettava ja kattava.

Empiirisen tutkimuksen tavoitteeksi asetin konkreettisen tiedon saamisen ja kartoittamisen pelastuslaitosten hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen nykytilan toimivuudesta henkilöstön mielipiteiden ja näkemysten mukaisina arvioina. Saadut tulokset osoittavat mielestäni tutkimuksen loogisen validiteetin. Tutkimustulokset ja -kokonaisuus näyttävät mielestäni oikeilta, vaikka tilastollista merkitsevyyttä ei täysin saatu osoitettua tutkimusaineiston vinouden vuoksi. Kvalitatiivinen aineisto vahvisti kvantitatiivista aineistoa käytännöllisen merkitsevyyden löytämiseksi. Empiirisen tarkastelun tulokset antoivat pääosin vastaukset asettamiini tutkimuskysymyksiin ja saavuttavaa näin tutki-

mukselfe asettamani tavoitteet. Pro gradu -tutkielmani empiirisen tutkimuksen tulokset ovat mielestäni relevantteja.

Teoria ja empiria liittyvät yhteen. Pohtiessani empiirisen tutkimuksen menetelmällisiä valintojani, kyselytutkimuksella olisi voinut saada laajemmin aineistoa aktiivisemmalla tiedottamisella, sekä muistuttamisella tutkittavissa pelastuslaitoksissa. Taustamuuttujien mukainen tutkimustulosten vertailu, työtehtäväkuvauksen ja työsuhteen keston huomiointi, ei toteutunut asettamani tavoitteen mukaisesti. Liian pienet havaintoyksikkömäärät eivät anna tarpeeksi luotettavaa ja edustavaa kuvaa perusjoukosta. Keskityin tarkastelemaan saadusta aineistosta verrokkiryhmien ja verrokkiryhmien välisiä vertailuja tutkittavista ilmiöistä. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi, kyselytutkimuksen ja tutkimuskokonaisuuden tarkastelut, ovat esitetty luvussa 4.5. Tutkimuksen metodinen luonne asemoituu laadullisen tutkimuksen alueelle. Tutkimusaineiston tiedonhankinta ja analysointi perustuvat lähtökohtaisesti kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Tutkimuksen menetelmällisiin valintoihin ja näkökulmiin, olen pääosin tyytyväinen.

Kyselytutkimukseni avointen kysymysten vastaukset antoivat erinomaista tukea teema-alueiden strukturoiduille monivalintakysymyksillä. Vastaajien omin sanoin muotoilemat mielipiteet ja näkemykset osoittavat mielestäni sen, että pelastuslaitoksissa ollaan aidosti kiinnostuneita oman työn ja työyhteisön kehittämisestä. Mahdollisuus anonyymiin palautteenantoon ja omien mielipiteiden esittämiseen tuo luonnollisesti esiin kriittisiä näkökulmia johtamisen koetusta nykytilasta. Todennetut puutteet ja epäkohdat pitää käsitellä rationaalisesti, sekä nostaa rohkeasti esille kehittämisalueiksi. Tahtotila asioiden parantamiseen oli kuitenkin nähtävissä ja erinomaisia kehittämisnäkökulmia poimittavissa. Tutkimusaineiston läpikäyminen ja analysoiminen toimivat henkilökohtaisella tasolla ajatuksia herättävänä, ammatillisuutta kasvattavana, ja oman johtajuuden kehittymisen kannalta erinomaisena oppimiskokemuksena.

6.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimuksen aikana syntyi useita ajatuksia ja nousi esiin osa-alueita, joita ei ollut mahdollista toteuttaa tässä tutkimuksessa. Tutkimusasetelman tehokkaammassa hyödyntämisessä olisi ollut mielestäni potentiaalia, mutta tehdyt rajaukset ja valinnat muokkasivat tutkimuksen kokonaisuuden lopputulokseensa. Alueelliset pelastuslaitoksen ovat toimineet pääsääntöisesti vuodesta 2004 alkaen. Kiinnostavaa olisi ollut selvittää pidemmän aikavälin kokemuksia pelastuslaitosten koetusta

johtamisen muutoksista henkilöstöltä, joiden palvelussuhde on alkanut samassa pelastuslaitoksessa ennen pelastustoimi uudistusta. Johtamisen tutkiminen on jatkuvasti ajankohtaista ja perusteltua. Johtamisen ja esimiestyön tutkimusnäkökulmien laajentaminen johtamisjärjestelmien ja käytäntöjen tarkasteluista strategiseen johtamiseen, toisi mielestäni arvokkaita näkökulmia toteutettujen osa-alue tarkastelujen rinnalle. Strategisuuteen liittyy kiinteästi henkilöstönäkökulmat ja nykypäivän kireässä kuntataloudessa tuloksellisuuden tarkastelut.

Pelastuslaitosten sisäinen toimivuus, organisaatorakenteiden muutostarpeet ja henkilöstöresurssien turvaaminen, ovat erittäin ajankohtaisia tutkimusaiheita. Henkilöstöjohtamisen laaja-alainen tarkastelu, sekä keskittyminen pelastustoimen ja pelastuslaitosten henkilöstön työkykyyn, työssä jaksamiseen että työilmapiiriin, ovat sisäisen toimivuuden kannalta perusteltuja tutkimusnäkökulmia. Lähtökohtana pelastustoimen kehittämisessä nähdään tarve yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen verkostoitumalla ja luomalla kumppanuuksia (Pelastusopisto 2011). Mielenkiinnon kohteeksi nouseekin mielestäni myös nykymuotoisten pelastuslaitosten asemoitumisen kokeminen modernissa verkostomaisessa yhteiskunnassa. Millaiseksi yhteistyötahot ja sidosryhmät kokevat pelastuslaitosten toiminnan vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden verkostomaisessa yhteiskunnassa? Haastava tutkimusaihe olisi vertailututkimuksen tekeminen pelastuslaitosten, julkisten organisaatioiden, ja yksityissektorin organisaatioiden välillä. Millaisina perinteisesti byrokraattisina organisaatioina pidetyt pelastuslaitokset nähtäisiin verkostomaisissa hallintajärjestelmissä, yksityissektorin organisaatioiden hallintojärjestelmiin vertaillen?

Pelastustoimen ja pelastuslaitosten kehittämisessä on runsaasti tekemistä ja osa-alueita, joihin tulisi kohdentaa resursseja. Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto on mielestäni hyvä esimerkki toimialan yhtenäisyydestä ja nykypäivän tahtotilasta, jossa yhteistyöllä pyritään kehittämään pelastuslaitosten kykyä tuottaa palveluita muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimustoiminta on rationaalista ja objektiivista relevanttien tutkittavien ilmiöiden analyttistä tarkastelua, joiden perusteella voidaan tukea ja kehittää toimintaa. Hallintotiedenäkökulmainen pelastustoimen tutkimus avaa mielestäni monia mahdollisuuksia toimialan kehittämiseen. Hallintotieteen vahvuutena nähdään monitieteisyys, omaleimaisuus ja käytännönläheisyys, piirteet, joita pelastustoimen kehittämisen tutkimukselta edellytetään.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Argyris, C. 1990. Integrating the Individual and the Organization. New York: Transaction Publishers.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, vol. 17, pp 99–120.
- Barry, D. & Hazen, M. 1996. Do you take your body to work? Teoksessa Postmodern management and organization theory. Toim. Boje, D., Gephart, R. & Thatchenkerry, T. California: Sage Publications Ltd.
- Bennis, W. 1992. Organizations of the future. Teoksessa Classics of Public Administration. 3rd edition. Toim. Shafritz, J. M. & Hyde, A. C. California: Wadsworth Publishing Company.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. 1980. Johtamisen psykologiaa. Espoo: Weilin & Göös.
- Dogan, M. & Pelassy, D. 1984. How to Compare Nations: Strategies in Comparative Politics. Chatham: Chatham House Publishers, Inc.
- Dunsire, A. 1973. Administration, the word and the science. Great Britain: Western Printing Services Ltd.
- Fayol, H. 1950. Industriell och allmän administration. Stockholm.
- Gulick, L. & Urwick, L. 1937. Papers on the Science of Administration. New York: Institute of Public Administration.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 1996. Leadership a Communication Perspective. 2nd edition. Prospect Heights: Waveland Press.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1994. Competing for the future. Harward Business School Press.
- Harmon, M. & Mayer, R. T. 1986. Organization Theory for Public Administration. Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Heady, F. 2001. Public administration. A comparative perspective. New York: Marcel Dekker Inc.
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. 7.–8. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heiskanen, H. 2002. Johtamisen ammattietiikasta. Teoksessa Ammattien ja ansaitsemisen etiikka. Toim. Airaksinen, T. 2002. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Helsilä, M. 2009. Johtamiskäsitteistä. Teoksessa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Toim. Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hersey, P. & Blanchard, K. 1988. Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

- Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1990. Tilannejohtaminen – Tuloksiin ihmisten avulla. Suomentanut Miettinen, A. Helsinki: Yritysvalmennus.
- Heuru, K. 2003. Hyvä hallinto. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Luentomateriaali. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holopainen, A., Lehtonen, V-M., Kiviniemi, M., Järvinen, T. & Gorski, A. 2003. Valtionhallinnon kehittämisstrategia 2002–2012 – Selvitysosia. Valtiovarainministeriö. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hyryläinen, E. 2011. Vertailua koskevat käsityksemme. Teoksessa Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen – Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi. Toim. Hyryläinen, E. & Viinamäki, O-P. 2011. Acta Wasaensia 238. Vaasa: Vaasan yliopisto. Julkisjohtaminen.
- Jaakkola, L. 2008. Pelastustoimen organisaatiokulttuuri – Mallia Jukolan veljeksiltä? Pro gradu – tutkielma. Turku: Turun yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.
- Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Acta Wasaensia 235. Vaasa: Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Julkisjohtaminen.
- Juuti, P. 2009. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Toim. Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kallio, O. & Tolppi, R. 2012. Alueellinen pelastustoimi seitsemän toimintavuoden jälkeen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kaukonen, E. 2005. Pelastustoiminnan johtaminen. Pelastusopiston tutkimus- ja kehittämissyksikön julkaisuja. Kuopio: Pelastusopisto.
- Karppi, I. & Sinervo, L-M. 2009. Uusi hallintatapa tutkimuksen haasteena. Teoksessa Governance – Uuden hallintatavan jäsentyminen. Toim. Karppi, I. & Sinervo, L-M. 2009. Tampere: Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Hallintotieteiden keskus.
- Kasvio, A. 1994. Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. Helsinki: Gaudeamus.
- Kekkonen, J. 2008. Vertailevan tutkimuksen haasteita. Julkaisussa Tieteessä tapahtuu 3–4/2008, 34. Helsinki: Tieteellisten seurain valtuuskunta.
- Korppoo, L. 2009. Henkilöstöjohtamisen toimijat: roolit, vastuut ja sidosryhmät. Teoksessa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Toim. Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

- Lane, J-E., Arvidsson, S. & Magnusson, T. 1986. Byråkrati och förvaltning. Studentlitteratur. Lund: Lunds universitet.
- Likert, R. 1967. The human organization: its management and value. New York: McGraw-Hill.
- Lumijärvi, I. & Virta, S. 2011. Turvallisuushallinto hallintotieteen osa-alueena. Teoksessa Suomalainen hallinnon tutkimus – Mistä, mitä, minne? Toim. Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J., Virtanen, T., Vuori, J. Tampere: Tampere University Press.
- Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtajan psykologiasta kohti parempaa ihmisten johtamista. 4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mankkinen, T. 2010. Palomiehen ammatti työnä ja elämäntapana. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.
- Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu – Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Acta Wasaensia 243. Vaasa: Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Sosiaali- ja terveyshallintotiede.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. painos. Helsinki: International Methelp Oy.
- McGregor, D. 1960. The Human Side of Enterprise. New York: McRae Hill.
- Nikkilä, J. (1986). Julkinen hallinto ja yhteiskunta: johdatus julkishallinnon makroteorioihin. Julkaisusarja B. Helsinki: Valtion koulutuskeskus.
- Niskala, J. 2003. Pelastustoimiuudistuksen arviointi hallinnon toimijoiden näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Hallintotieteellinen tiedekunta.
- Pirnes, U. 1995. Kehittyvä johtajuus – johtamisen dynamiikka. Aavaranta -sarja: 36. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Raadschelders, J.C.N. 1998. Handbook of administrative history. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Rahikainen, J. 2012. Pelastuslaitosten kumppanuusverkoston strategia 2012–2016. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Reddin, W.J. 1970. Managerial Effectiveness. New York: McGraw-Hill Book Company Inc.
- Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. 1970. Management and the Worker. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo: WSOY.
- Salminen, A. 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Salminen, A. 2005. Hallintotiede – Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Salojärvi, S. 2009. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoksessa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Toim. Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Salonen, I. 2009. Ammatillisen kasvun edellytykset hallinto-organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.
- Scott, R. W. 1987. Organizations. Rational, Natural and Open Systems. New Jersey: Prentice-Hall.
- Simon, H. A. 1947. Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. New York: The Free Press.
- Smircich, L. & Morgan, G. 1982. Leadership. The management of meaning. Journal of Applied Behavioral Science, vol. 18, no. 3.
- Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Julkaisusarja A:43. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Storey, J. 2001. Human resource management today. London: Thomson Learning.
- Suomen Pelastusjohtajat. 2011. Pelastuslaitosten kumppanuusverkoston työjärjestys. Päätösasiakirja.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus – Ihmisen johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sädevirta, J. 2004. Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen – Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. TYKES -raportteja 35. Helsinki: Työministeriö.
- Tolppi, R. 2001. Nokiherroista palopäälliköiksi. Tutkimus palopäälliköiden ammattikunnan kehityksestä ja erityisesti nykytilasta professioteoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Taloudellis-hallinnollinen tiedekunta.
- Tuomi, T. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomikorpi, S. 2005. Kohti hallinnollisen ajattelukyvyn mallia. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta.
- Turun yliopiston kauppakorkeakoulu. 2011. Opinto-opas 2011–2012. Toim. Ståhlberg, V. ja Mäkelä, A-M. Turku: Turun yliopisto.
- Töttö, P. 2000. Pirullisen positivismin paluu – Laadullisen ja määrällisen tarkastelua. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Vartola, J. 2006. Näkökulmia byrokratiaan. 4. painos. Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos.

- Vartola, J. 2009. Byrokratia modernin hallinnan muotona. Teoksessa Governance – Uuden hallintatavan jäsentyminen. Toim. Karppi, I. & Sinervo, L-M. 2009. Tampere: Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Hallintotieteiden keskus.
- Vartola, J. 2012. Hallinnon ja organisaatioiden vertaileva tutkimus. Luentomateriaali. Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu.
- Weber, M. 1985. Wirtshalft und Gesellschaft. Grundriss den verstehenden soziologie. Mohr, J. C. B. (Siebeck, P.) 5. painos. Tübingen.
- White, R. & Lippitt, R. 1960. Autocracy and democracy. An experimental inquiry. Harper & Brothers.
- Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virtanen, T. 2011. Hallintotiede tieteenä – Hallinnollisen toiminnan näkökulma omalajisen tieteen perustana. Teoksessa Suomalainen hallinnon tutkimus – Mistä, mitä, minne? Toim. Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J., Virtanen, T. & Vuori, J. 2011. Tampere: Tampere University Press.
- Vuori, J. 2007. Terveysjohtaminen ja -hallinto tieteenalana. Teoksessa Terveys ja johtaminen. Toim. Vuori, J. Porvoo: WSOY.
- Vähäsalo, P. 1998. Puuttuva pala: Ihmisten johtaminen palolaitoksilla. Pro gradu -tutkielma. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.
- Vähäsalo, P. 2009. Pelastuslaitosten verkko yhteistyön alustana ja kehittämisohjelma 2010–2015. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Yukl, G. 2006. Leadership in Organizations. 6th edition. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Muut lähteet

Lait ja asetukset

Kuntalaki 17.3.1995/365.

Laki pelastustoimen alueiden muodostamisesta 13.12.2001/1214 (Kumottu).

Pelastuslaki 29.4.2011/379.

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta 6.4.2011/340.

Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326.

Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 5.5.2011/407.

Www -sivut

Pelastuslaitosten kumppanuusverkko. 2013. Www -sivut. 4.1.2013.
<http://www.pelastuslaitokset.fi/index.php?p=Verkosto>

Pelastusopisto. 2011. Www -sivut. 27.11.2011.
<http://www.intermin.fi/pelastus/home.nsf/www/tutkimusohjelma>

Suomen Palopäällystöliitto. 2012. Www -sivut. 28.11.2012.
http://www.sppl.fi/asiantuntijatoiminta/pelastustoimen_arvot

Teknologian tutkimuskeskus VTT. 2012. Www -sivut. 10.10.2012.
http://www.vtt.fi/research/technology/fire_safety_technology.jsp

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuslupa-anomus



TUTKIMUSLUPA-ANOMUS

23.11.2012

Arvoisa pelastusjohtaja,

Pelastuslaitosten kumppanuusverkoston strategian yhtenä päätavoitteena on kehittää ja tukea pelastustoimen tutkimustyötä, sekä hyödyntää tutkimustuloksia laaja-alaisesti pelastuslaitosten päätöksenteko- ja kehittämisprosesseissa.

Toimialan sisäisen tutkimustoiminnan mahdollistamiseksi pyydämme Teiltä nyt apuanne. Palomestari Ville Mensala Helsingin kaupungin pelastuslaitokselta toteuttaa pelastuslaitosten johtamista tarkastelevan tutkimuksen. Kohdeorganisaatioina vertailevassa hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen tarkastelussa on neljä pelastuslaitosta, joiden joukossa on Teidän pelastuslaitoksenne. Valitut pelastuslaitokset edustavat neljää verrokkiryhmää Suomen Kuntaliiton ja pelastuslaitosten kumppanuusverkoston mittariston mukaisesti. Tutkimus on osa pelastuslaitosten kumppanuusverkoston tutkimus- ja kehittämishankkeita, sekä Ville Mensalan pro gradu -tutkielmaa Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun hallintotieteen maisterin opintoihin. Pro gradu -tutkielman ohjaajana on hallintotieteen professori Juha Vartola ja työelämän ohjaajana Suomen Kuntaliitosta pelastustoimen kehittämispäällikkö Jussi Rahikainen.

Pyydämme lupaa toteuttaa pelastuslaitoksissanne kyselytutkimus suoraan [www](#) -selaimessa toimivalla Digium Enterprisen -ohjelmistolla. Kyselytutkimuksen kohderyhmänä on koko pelastuslaitostenne *päätoiminen* henkilöstö. Toivomme Teiltä apuanne kyselyn kirjautumislinkin jalkauttamisessa päätoimiselle henkilöstölle. Kyselytutkimukseen vastataan yksilöinä nimettömästi ja tuloksia käsitellään luottamuksellisesti, yksittäisiä vastauksia identifioimatta. Ajallisesti kyselytutkimukseen vastaaminen vie noin kymmenen minuuttia. Tutkimuksen toteuttaja Ville Mensala ottaa Teihin yhteyttä tutkimuslupa-anomuksen ja mahdollisten tarkempien yksityiskohtien, sekä käytännönjärjestelyiden varmistamiseksi. Sovitulle yhteyshenkilölle sähköpostitse myöhemmin lähetettävän kyselytutkimuksen kirjautumislinkin ja saatteen voi sellaisenaan lähettää tai muulla toimivalla tavalla jal-

kauttaa pelastuslaitosten henkilöstölle. Kirjautumislinkki on avoin 13.1.2013 asti. Kyselytutkimuksen vastaukset palautuvat suoraan Digium Enterprise -ohjelmiston tietokantaan.

Kyselytutkimuksella kerättävä aineisto analysoidaan ja raportoidaan tutkimuksen tuloksina, sekä johtopäätöksinä valmiissa tutkielmassa anonyymeina. Kyselytutkimukseen osallistuvia pelastuslaitoksia ei mainita nimeltä, vaan puhutaan verrokkiryhmien edustajista kyselytutkimuksen tuloksia pelastuslaitoskohtaisesti esiteltäessä ja vertailevaa metodologia käytettäessä. Valmis tutkielma toimitetaan pelastuslaitoksillenne.

Toivomme Teiltä myönteistä suhtautumista ja henkilöstöltänne aktiivista osallistumista kyselytutkimukseen. Kiitämme jo etukäteen avustanne tutkimuksen toteuttamisen mahdollistamisesta. Tarvittaessa lisätietoja tutkimuksesta antaa Ville Mensala.

ville.mensala@uta.fi tai ville.mensala@hel.fi

Yhteistyöterveisin

Jussi Rahikainen

pelastustoimen kehittämispäällikkö

Suomen Kuntaliitto

Ville Mensala

palomestari

Helsingin kaupungin pelastuslaitos

Liite 2. Kyselytutkimuksen saate

Arvoisa pelastuslaitoksen ammattihenkilö,

Pelastuslaitosten kumppanuusverkoston strategian yhtenä päätavoitteena on kehittää ja tukea pelastustoimen tutkimustyötä, sekä hyödyntää tutkimustuloksia laaja-alaisesti pelastuslaitosten päätöksenteko- ja kehittämisprosesseissa.

Toimialan sisäisen tutkimustoiminnan mahdollistamiseksi pyydän Teiltä nyt apuanne. Olen palomestari Ville Mensala Helsingin kaupungin pelastuslaitokselta ja toteutan pelastuslaitosten johtamista tarkastelevan tutkimuksen. Kyselytutkimus on osa henkilökohtaista pro gradu -tutkielmaani Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun hallintotieteen maisterin opintoihin, sekä pelastuslaitosten kumppanuusverkoston tutkimus- ja kehittämishankkeita. Pro gradu -tutkielman ohjaajana on hallintotieteen professori Juha Vartola ja työelämän ohjaajana Suomen Kuntaliitosta pelastustoimen kehittämisspäälikkö Jussi Rahikainen.

Empiirisen kyselytutkimuksen tarkoituksena ja tavoitteena on kerätä tietoa maamme pelastuslaitosten hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen toimivuuden koetusta nykytilasta, sekä tulevaisuuden kehittämishaasteista pelastuslaitosten henkilöstön arvioimana. Kyselytutkimuksen kohderyhmänä on pelastuslaitosten koko *päätoiminen* henkilöstö. *Kyselytutkimukseen vastattaessa arvioitte omien näkemyksienne ja kokemuksienne perusteella pelastuslaitosta, jonka palveluksessa työskentelette.* Kyselytutkimukseen vastataan yksilöinä nimettömästi ja tuloksia käsitellään luottamuksellisesti, yksittäisiä vastauksia identifioimatta. Vastaaajan henkilöllisyys ei tule esille missään vaiheessa tiedon käsittelijälle tai tutkimuksen raportoinnissa.

Kyselytutkimus toteutetaan teknisesti suoraan www -selaimessa toimivalla kyselylomakkeella, johon saamanne kirjautumislinkki (Tästä) aktivoitaessa ohjautuu. Kyselylomakkeen etusivulla kerrotaan kyselyyn liittyvät vastaamisohjeet. Ajallisesti kyselytutkimukseen vastaaminen vie noin kymmenen minuuttia. Kirjautumislinkki on avoin 13.1.2013 asti. Toivon Teiltä myönteistä suhtautumista ja osallistumista kyselytutkimukseen. Vastauksenne on tärkeä. Kiitän jo etukäteen avustanne. Tarvitessanne lisätietoja tutkimuksesta, tavoittaa minut parhaiten sähköpostitse: ville.mensala@uta.fi tai ville.mensala@hel.fi.

Yhteistyöterveisin

Ville Mensala

Liite 3. Kyselylomake

PELASTUSLAITOSTEN JOHTAMINEN

Kyselytutkimuksen tarkoitus ja vastaamisohjeet

Arvoisa pelastuslaitoksen ammattihenkilö.

Oheinen kysely tarkastelee pelastuslaitosten hallintoa ja johtamis- ja toimintakäytäntöjä. Kysely on osa laajempaa pelastuslaitosten johtamista kartoittavaa tutkimusta, jolla tarkoituksena on kerätä tietoa pelastuslaitosten hallinnon ja johtamis- ja toimintakäytäntöjen nykytilasta, sekä tulevaisuuden haasteista organisaatioiden henkilöstön arvioimana.

Valtaosa kysymyksistä on väittämiä, joihin **vastataan valitsemalla parhaiten sopiva vastausvaihtoehto omien käsitysten ja kokemusten perusteella**. Kyselyn alussa kysytään vastaajaa koskevat taustatiedot. Kaikki monivalinta -kysymykset ovat teknisesti sidottu pakolliseen vastaamiseen. Huolellinen vastaaminen on tärkeää ja toivottavaa tiedon luotettavuuden, sekä kokonaisuuden kannalta.

Esitettyihin väittämiin vastatessasi **arvioit pelastuslaitosta, jonka palveluksessa työskentelet**. Kyselytutkimukseen vastataan nimettömästi ja tuloksia käsitellään luottamuksellisesti, yksittäisiä vastauksia identifioimatta. Vastaajan henkilöllisyys ei tule esille missään vaiheessa tiedon käsittelijälle tai tutkimuksen raportoinnissa.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin kymmenen minuuttia. Kyselytutkimuksen vastaukset palautuvat suoraan ohjelmiston tietokantaan painaessasi lähetä -painiketta. Vastauksesi on tärkeä, ja kiitän jo etukäteen vastauksistasi.

Yhteistyöterveisin

Ville Mensala

Taustatiedot

★ = Kysymykseen on pakko vastata

1. Työnantaja ★ Valitse

2. Työtehtävä ★

- ☐ Miehistö (operatiivinen esim. palomies, ylipalomies, ensihoitaja)
- ☐ Alipäällystö (operatiivinen esim. paloiesimies, asemamestari, ruiskumestari)
- ☒ Päällystö (palopäällystötutkinto)
- ☐ Asiantuntija (työntekijä ja esimiestaso; hallintopalvelut / onnettomuuksien ehkäisy / tukipalvelut)

3. Kuinka pitkään olet ollut nykyisen työnantajan palveluksessa? ★

Valitse

- Valitse
- alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 3-7 vuotta
- 7-15 vuotta
- Yli 15 vuotta

Hallinto

★ = Kysymykseen on pakko vastata

4. Käsitukset pelastuslaitoksen hallinnosta

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	★ Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Pelastustoimen ja pelastuslaitoksemme perustehtävä on minulla selkeä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitoksemme strategia, toiminnan pitkän tähtäimen suunnitelma, on minulle selkeä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategia on jalkautettu arjessa näkyviksi käytännön toiminnoiksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiaan liittyvät asiat kuuluvat vain pelastuslaitoksemme johdon tehtäviin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitoksemme hallintomalli on minulle selkeä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitoksemme organisaatorakenteet ovat minulla selkeät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitoksemme yksikkö- / osastojaon vastualueet ovat selkeät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitoksemme johtamistyöskentelyssä jokaisella työntekijällä on tarkoin määritelty toimivalta ja selkeä työn jako.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitoksemme hallinto-osaaminen on mielestäni ammattitaitoista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitoksemme hallintotyöskentelyn henkilöstöresurssit ovat riittäviä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Johtamis- ja toimintakäytännöt

★ = Kysymykseen on pakko vastata

5. Käsitukset pelastuslaitoksen yleisistä johtamis- ja toimintakäytännöistä.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	★ Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Pelastuslaitoksemme toiminnan päämäärät ovat minulle selkeät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitoksemme johto keskustelee säännöllisesti työntekijöiden kanssa pelastuslaitoksen toimintaan liittyvistä asioista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät kyselevät usein pelastuslaitoksemme johdolta toimintaan liittyvistä asioista ja ottavat niihin kantaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitoksellamme on laadittu yhtenäiset ja selkeät, henkilöstölle tiedotetut johtamis- ja toimintakäytäntöjen ohjeet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamis- ja toimintakäytäntöjen ohjeistusta noudatetaan pelastuslaitoksemme arjen toiminnassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitoksemme johtamis- ja toimintakäytännöt ovat oikeudenmukaisia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitokssamme yksilö voi kyseenalaistaa totuttuja johtamis- ja toimintakäytäntöjä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamis- ja toimintakäytännöiltään pelastuslaitoksemme on jätävä ja hierarkkinen organisaatio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitoksemme on muiden viranomaisten ja yhteistyötahojen kanssa verkostoitunut turvallisuusorganisaatio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitoksemme toiminnan vaikuttavuutta tulisi arvioida laajemmin erilaisilla mittareilla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Johtamis- ja toimintakäytännöt

★ = Kysymykseen on pakko vastata

6. Käsitteet pelastuslaitoksen päätöksentekoprosesseista.

	★				
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Pelastuslaitoksemme hallinnollinen päätöksentekojärjestelmä on minulle selkeä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitoksemme hallinnollinen päätöksenteko on mielestäni avointa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asioiden käsittely pelastuslaitoksemme hallintoprosesseissa on nopeaa ja joustavaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitoksemme yleinen johtamis- ja toimintakäytäntöjen päätöksenteko on mielestäni järkipäristä, loogista ja suunnitelmallista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitoksemme yleinen johtamis- ja toimintakäytäntöjen päätöksenteko on mielestäni tunteisiin perustuvaa ongelmien ratkaisemista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Henkilöstöjohtaminen

★ = Kysymykseen on pakko vastata

8. Suhde lähiesimieheen

	★				
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Esimieheni asettaa työni kohtuullisia tavoitteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mitä minulta odotetaan työtehtävieni osalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan palautetta esimieheltäni työssä onnistumisestani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittavaa tukea esimieheltäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikointi esimieheni kanssa on luontevaa ja vuorovaikutuksellista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Henkilöstöjohtaminen

★ = Kysymykseen on pakko vastata

7. Kehittäminen ja koulutus

	★				
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Henkilöstön kehittäminen on pelastuslaitoksemme keskeinen strateginen tavoite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osaamista kehitetään laaditun kehittämissuunnitelman mukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan kehittämisessä pyritään hyödyntämään alan uusinta tietoa ja tekniikoita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitoksemme osaamisen kehittymistä arvioidaan säännöllisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitoksemme henkilöstöä koulutetaan ammattitaidon lisäämiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöitä kannustetaan uusien työtapojen kehittämiseen ja luovuuteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Henkilöstöjohtaminen

★ = Kysymykseen on pakko vastata

9. Käsitteet pelastuslaitoksen henkilöstöhallinnosta.

	★				
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Pelastuslaitoksemme työntekijöiden kanssa käydään säännöllisesti henkilökohtaiset kehityskeskustelut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitoksemme toteutetaan ennakoivaa henkilöstösuunnittelua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitoksemme henkilöstösuunnittelu on käytännössä havaittuihin ongelmatilanteisiin reagoimista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitoksemme johdolla ja esimiehillä on tarpeeksi henkilöstöjohtamisen asiantuntemusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitoksemme on syvästi työsuhteasioiden ja työläisäädännön tuntemusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastuslaitoksemme henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja järjestelmien luomisessa, sekä kehittämisessä tulisi olla enemmän henkilöstöammattilaisia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöjohtoon tulee tuntea pelastuslaitoksen johtamisen toimintaympäristö ja erilaiset johtamisnäkökulmat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä tulee käyttää hyväksi pätevää tutkimus- ja kokemustietoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avoimet kysymykset

10. Kertokaa omin sanoin, mitkä asiat ovat mielestäsi pelastuslaitoksenne hallinnon tärkeimmät kehittämisalueet?

11. Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi eniten henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaation päämäärien saavuttamiseen pelastuslaitoksen johtamis- ja toimintakäytännöissä?

12. Kertokaa omin sanoin, mitkä ovat pelastuslaitoksenne henkilöstöjohtamisen tärkeimmät kehittämisalueet?

Liite 4. Tutkimuksen tulokset

TAULUKKO 35. Käsitykset pelastuslaitoksen hallinnosta muuttujittain keskiarvotarkasteluna.

Käsitykset pelastuslaitoksen hallinnosta	Verrokkiryhmä 1	Verrokkiryhmä 2	Verrokkiryhmä 3	Verrokkiryhmä 4
Keskiarvo	3,41	3,59	2,93	3,23
Pelastustoimen ja pelastuslaitoksemme perustehtävä on minulle selkeä.	4,55	4,44	4,32	4,54
Pelastuslaitoksemme strategia, toiminnan pitkän tähtäimen suunnitelma, on minulle selkeä.	3,45	3,94	2,81	2,76
Strategia on jalkautettu arjessa näkyviksi käytännön toiminnoiksi.	3,11	3,39	2,32	2,63
Strategiaan liittyvät asiat kuuluvat vain pelastuslaitoksemme johdon tehtäviin.	2,54	2,61	2,87	2,93
Pelastuslaitoksemme hallintomalli on minulle selkeä.	3,56	3,89	3,02	3,46
Pelastuslaitoksemme organisaatorakenteet ovat minulle selkeät.	3,73	3,94	3,06	3,44
Pelastuslaitoksemme yksikkö- / osastojaon vastuualueet ovat selkeät.	3,47	3,56	2,77	3,07
Pelastuslaitoksemme johtamistyöskentelyssä jokaisella työntekijällä on tarkoin määritelty toimivalta ja selkeä työn jako.	3,01	3,28	2,11	2,76
Pelastuslaitoksemme hallinto-osaaminen on mielestäni ammattitaitoista.	3,18	3,33	2,36	2,73
Pelastuslaitoksemme hallintotyöskentelyn henkilöstöresurssit ovat riittäviä.	3,49	3,50	3,68	4,00

TAULUKKO 36. Käsitykset pelastuslaitoksen yleisistä johtamis- ja toimintakäytännöistä muuttujittain keskiarvotarkasteluna.

Käsitykset pelastuslaitoksen yleisistä johtamis- ja toimintakäytännöistä	Verrokkiryhmä 1	Verrokkiryhmä 2	Verrokkiryhmä 3	Verrokkiryhmä 4
Keskiarvo	3,27	3,34	3,09	3,13
Pelastuslaitoksemme toiminnan päämäärät ovat minulle selkeät.	3,93	3,94	3,62	3,49
Pelastuslaitoksemme johto keskustelee säännöllisesti työntekijöiden kanssa pelastuslaitoksen toimintaan liittyvistä asioista.	2,47	2,72	1,85	2,00
Työntekijät kyselevät usein pelastuslaitoksemme johdolta toimintaan liittyvistä asioista ja ottavat niihin kantaa.	2,86	3,22	3,62	3,56
Pelastuslaitoksellemme on laadittu yhtenäiset ja selkeät, henkilöstölle tiedotetut johtamis- ja toimintakäytäntöjen ohjeet.	2,94	3,28	2,53	2,49
Johtamis- ja toimintakäytäntöjen ohjeistusta noudatetaan pelastuslaitoksemme arjen toiminnassa.	3,08	3,44	2,74	2,78
Pelastuslaitoksemme johtamis- ja toimintakäytännöt ovat oikeudenmukaisia.	3,09	3,33	2,51	2,63
Pelastuslaitoksessemme yksilö voi kyseenalaistaa totuttuja johtamis- ja toimintakäytäntöjä.	2,94	2,89	2,49	2,98
Johtamis- ja toimintakäytännöiltään pelastuslaitoksemme on jäykkä ja hierarkkinen organisaatio.	3,65	3,39	4,02	3,61
Pelastuslaitoksemme on muiden viranomaisten ja yhteistyötahojen kanssa verkostoitunut turvallisuusorganisaatio.	3,78	3,72	3,23	3,37
Pelastuslaitoksemme toiminnan vaikuttavuutta tulisi arvioida laajemmin erilaisilla mittareilla.	3,93	3,50	4,28	4,37

TAULUKKO 37. Käsitykset pelastuslaitoksen päätöksentekoprosesseista muuttujittain keskiarvotarkasteluna.

Käsitykset pelastuslaitoksen päätöksentekoprosesseista	Kaikki vastaajat	Verrokkiryhmä 1	Verrokkiryhmä 2	Verrokkiryhmä 3	Verrokkiryhmä 4
Keskiarvo	2,73	2,79	3,08	2,30	2,72
Pelastuslaitoksemme hallinnollinen päätöksentekojärjestelmä on minulle selkeä.	3,15	3,16	3,61	2,70	3,39
Pelastuslaitoksemme hallinnollinen päätöksenteko on mielestäni avointa.	2,44	2,58	2,83	1,72	2,34
Asioiden käsittely pelastuslaitoksemme hallintoprosesseissa on nopeaa ja joustavaa.	2,39	2,44	2,94	1,85	2,46
Pelastuslaitoksemme yleinen johtamis- ja toimintakäytäntöjen päätöksenteko on mielestäni järkipäistä, loogista ja suunnitelmallista.	2,64	2,75	3,17	2,09	2,41
Pelastuslaitoksemme yleinen johtamis- ja toimintakäytäntöjen päätöksenteko on mielestäni tunteisiin perustuvaa ongelmien ratkaisemista.	3,02	3,00	2,83	3,15	3,00

TAULUKKO 38. Kehittäminen ja koulutus muuttujittain keskiarvotarkasteluna.

Kehittäminen ja koulutus	Kaikki vastaajat	Verrokkiryhmä 1	Verrokkiryhmä 2	Verrokkiryhmä 3	Verrokkiryhmä 4
Keskiarvo	3,02	3,21	3,39	2,59	2,35
Henkilöstön kehittäminen on pelastuslaitoksemme keskeinen strateginen tavoite.	3,13	3,39	3,61	2,43	2,39
Henkilöstön osaamista kehitetään laaditun kehittämissuunnitelman mukaisesti.	2,85	3,06	3,33	2,47	2,00
Toiminnan kehittämisessä pyritään hyödyntämään alan uusinta tietoa ja tekniikoita.	3,30	3,45	3,67	3,17	2,51
Pelastuslaitoksessamme osaamisen kehittymistäni arvioidaan säännöllisesti.	2,39	2,53	2,78	1,96	1,95
Pelastuslaitoksessamme henkilöstöä koulutetaan ammattitaidon lisäämiseksi.	3,61	3,76	3,94	3,38	2,98
Työntekijöitä kannustetaan uusien työtapojen kehittämiseen ja luovuuteen.	2,82	3,07	3,00	2,13	2,24

TAULUKKO 39. Suhde lähiesimieheen muuttujittain keskiarvotarkasteluna.

Suhde lähiesimieheen	Verrokkiryhmä 1	Verrokkiryhmä 2	Verrokkiryhmä 3	Verrokkiryhmä 4
Keskiarvo	3,77	4,01	3,9	3,54
Esimieheni asettaa työlleni kohtuullisia tavoitteita.	3,68	3,94	3,98	3,73
Tiedän, mitä minulta odotetaan työtehtävieni osalta.	4,11	4,22	4,30	3,95
Saan palautetta esimieheltäni työssä onnistumisesta-ni.	3,29	3,94	3,40	3,20
Saan tarvittavaa tukea esimieheltäni.	3,80	4,00	4,00	3,61
Esimieheni on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista.	3,69	3,67	3,53	3,00
Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani.	3,80	4,17	3,87	3,51
Kommunikointi esimieheni kanssa on luontevaa ja vuorovaikutuksellista.	4,00	4,11	4,23	3,76

TAULUKKO 40. Käsitykset pelastuslaitoksen henkilöstöhallinnosta muuttujittain keskiarvotarkasteluna.

Käsitykset pelastuslaitoksen henkilöstöhallinnosta	Verrokkiryhmä 1	Verrokkiryhmä 2	Verrokkiryhmä 3	Verrokkiryhmä 4
Keskiarvo	3,39	3,54	3,21	3,00
Pelastuslaitoksessamme työntekijöiden kanssa käydään säännöllisesti henkilökohtaiset kehityskeskustelut.	3,13	4,11	3,09	1,68
Pelastuslaitoksessamme toteutetaan ennakoivaa henkilöstösuunnittelua.	2,67	3,44	2,28	1,76
Pelastuslaitoksessamme henkilöstösuunnittelu on käytännössä havaittuihin ongelmatilanteisiin reagoimista.	3,16	3,11	2,81	2,59
Pelastuslaitoksemme johdolla ja esimiehillä on tarpeeksi henkilöstöjohtamisen asiantuntijuutta.	2,71	2,89	2,17	2,22
Pelastuslaitoksessamme on syvällistä työsuhteasioiden ja työlaainsäädännön tuntemusta.	3,03	2,83	2,81	2,66
Pelastuslaitoksemme henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja järjestelmien luomisessa, sekä kehittämisessä tulisi olla enemmän henkilöstöammattilaisia.	3,70	3,56	3,49	4,12
Henkilöstöjohtoon tulee tuntee pelastuslaitoksen johtamisen toimintaympäristö ja erilaiset johtamisnäkökymykset.	4,40	4,22	4,47	4,51

TAULUKKO 41. Kyselytutkimuksen Cronbachin alfa -reliabiliteettikerroin.

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	46